DALE CARNEGIE

COMO FAZER AMIGOS E INFLUENCIAR PESSOAS

Tradução de

FERNANDO TUDE DE SOUZA

revista por José Antgnio Arantes
de acordo com a edição americana de 1981
aumentada por Dorothy Carnegie

45& Edição

COMPANHIA EDITORA NACIONAL

OITO COISAS QUE ESTE LIVRO FARÁ POR VOCÊ

1) Tirá-lo-á da rotina mental, dando-lhe novos pensamentos, novas visões, novas ambições.

2) Facilitar-lhe-á fazer amigos rápida e facilmente.

3) Auméntará sua popularidade.

4) Ajudá-lo-á a conquistar pessoas para o seu modo de pensar.

5) Aumentará sua influência, seu prestígio, sua habilidade em conseguir as coisas.

6) Ajudá-lo-á a resolver queixas, evitar discussões e manter seus contatos humanos agradáveis e suaves.

7) Torná-lo-á um melhor orador, um conversador mais interessante.

8) Ajudá-lo-á a despertar o entusiasmo entre os seus companheiros.

Este livro fez tudo isso por mais de dez milhões de leitores em trinta e seis idiomas.

ÍNDICE

Parte III

Como conquistar as pessoas para o seu modo de pensar

Rumo certo à distinção

por Lowell Thomas, 1936

Esta informação biográfica sobre Dale Carnegie foi originalmente redigida como introdução à primeira edição de *Como fazer amigos e influenciar pessoas.* É reproduzida aqui para dar aos leitores um conhecimento adicional da experiência de Dale Carnegie.

Numa fria noite de janeiro de 1935, a despeito do clima, duas mil e quinhentas pessoas estavam reunidas no grande salão de baile do Hotel Pensilvânia, em Nova York. As 7,30 já não havia mais uma cadeira vazia. As 8 horas ainda entrava gente. 0 espaçoso balcão desde cedo estava literalmente cheio; mesmo para ficar em pé, os lugares eram disputados como prêmios. Centenas de pessoas, depois de um dia cheio de atividades nos negócios, ficaram em pé, durante uma hora e meia, nessa noite. E para que isso? Para assistir a quê?...

Um desfile de modas?

Uma dessas corridas de bicicletas que duram seis dias ou uma apresentação pessoal de Clark Gable?

Nada disso. Toda essa gente havia sido atraída por um simples anúncio de jornal. Nas duas noites anteriores, quando compraram o New York Sun, depararam com um anúncio de página inteira:

APRENDA A FALAR EFICAZMENTE
PREPARE-SE PARA DIRIGIR

Nada de novo? Sim, mas, acreditem ou não, na mais sofisticada terra do mundo, durante o período da crise, com 20% da sua população recebendo auxílio dos cofres públicos; 2.500 pessoas deixaram seus lares e correram para o Hotel Pensilvânia atendendo ao convite do anúncio.

As pessoas que atenderam ao convite eram da mais alta camada econômica - dirigentes, empregadores, profissionais.

Mulheres e homens compareceram para ouvir a abertura de um curso ultramoderno e ultraprático sobre "Como falar em público e influenciar pessoas no ***mundo dos negócios" - curso dado pelo Dale Carnegie Institute of Effective Speaking and*** *Human Relations (Instituto Dale Carnegie de Fala Eficaz e Relações Humanas).*

Por que se achavam lá estes 2.500 homens e mulheres?

Porque se tornava mister mais educação devido à crise?

Aparentemente não, pois tais cursos já eram dados em casas cheias na cidade de Nova York nos últimos 24 anos. Durante este tempo, mais de 15 mil profissionais e homens de negócios foram treinados por Dale Carnegie. Mesmo as grandes, as céticas e conservadoras organizações como a Westinghouse Electric & Manufacturing Company, McGraw-Hill Publishing Company, Brooklin Union Gas Company, Brooklin Chamber of Commerce, American Institute of Electrical Engineers e a New York Telephone Company tiveram tal treinamento realizado dentro dos seus próprios escritórios em benefício dos seus funcionários e diretores.

O que não resta dúvida é que o fato de virem, estes homens, que deixaram as escolas primárias, secundárias e alguns até as superiores, dez ou vinte anos atrás, à procura de tal treinamento, é uma prova evidente das chocantes deficiências do nosso sistema educacional.

O que desejam os adultos estudar realmente? Eis uma pergunta de tão grande importância que, para responder a ela, a

Universidade de Chicago, a Associação Americana para Educação dos Adultos e as escolas da A.C.M. realizaram um estudo que durou dois anos.

Este estudo revelou que o primeiro interesse de um adulto é a saúde. Também demonstrou que o segundo interesse reside no desenvolvimento de sua habilidade nas relações humanas; os adultos querem aprender a técnica para prosperar e para influenciar pessoas. Não desejam ser tribunos populares; e não querem, sobretudo, ouvir elevadas palestras sobre psicologia. Querem apenas sugestões que possam empregar imediatamente nos contatos comerciais, sociais e no lar.

Eis o que adultos desejavam aprender. Não era?

"Está bem", disseram os encarregados do estudo. "Se é isso o que eles desejam, nós lhos daremos."

Buscando um livro didático que pudesse auxiliar os adultos na solução dos problemas diários no seu convívio humano, viram que tal livro jamais fora escrito.

Eis um fato curiosíssimol 0 grego, o latim e as altas matemáticas têm sido motivo, por centenas de anos, de livros e mais livros - assunto a que a média dos indivíduos não dá sequer dois minutos de atenção. Mas um assunto sobre o qual há sede de aprendizagem, uma verdadeira paixão por orientação e ajuda - nadai

Este fato explica facilmente a razão por que 2.500 adultos se comprimiam no grande salão de bailes do Hotel Pensilvânia, atendendo apenas a um simples anúncio de jornal. Aí, aparentemente, oferecia-se o que há muito eles buscavam.

Crentes de que o conhecimento por si só seria o "abre-te sésamo" para as compensações financeiras e profissionais, fatigaram-se, no passado, sobre os livro.; das diversas escolas que freqüentaram.

Dentro de poucos anos, porém, o contato rude e atordoante dos negócios deu-lhes a experiência necessária que desfez tal ilusão. Viram, no contato cotidiano, alguns dos maiores êxitos no campo comercial serem conseguidos por homens que possuíam, além dos conhecimentos, habilidade para falar bem,

para convencer os outros do seu modo de pensar e para "vender", eles próprios, as suas idéias.

Cedo descobriram que, para quem aspira a "usar o quepe de comandante" e dirigir a nau dos negócios, -personalidade e habilidade no falar são mais importantes que o conhecimento dos verbos latinos ou um diploma da Harvard.

O anúncio do New York Sun *prometia que a reunião no Hotel Pensilvânia seria muito interessante.*

E foi..

Dezoito antigos alunos foram alinhados diante do alto-falante - e a quinze deles foram dados precisamente 75 segundos, a cada um, para que narrassem suas histórias. Passados 75 segundos de conversação o gongo soava e o presidente dizia: "Tempo! Venha o orador seguinte".

A reunião teve uma movimentação rápida, assemelhando-se à passagem de uma manada de touros por uma planície. Os espectadores permaneceram durante uma hora e meia atentos aos relatos feitos.

Os oradores apresentados constituíam bem uma seção completa da vida comercial americana: um diretor de lojas reunidas (chain-stores); um padeiro; o presidente de uma Associação Cornercial; dois banqueiros; um agente de seguros; um contador; um dentista; um arquiteto; um farmacêutico, que viera de Indianápolis a Nova York somente para seguir o curso; um advogado vindo de Havana com o fito exclusivo de se preparar para fazer um discurso importante em três minutos.

O primeiro orador usava o nome irlandês Patrick J. O'Haire. Nasceu na Irlanda, esteve na escola apenas durante quatro anos, emigrou para a América do Norte, onde trabalhou como mecânico e depois como motorista.

Aos quarenta anos, sua família foi crescendo e, na mesma proporção, as suas necessidades monetárias; experimentou ser vendedor de caminhões. Sofrendo de terrível complexo de inferioridade que o consumia, em sua própria apreciação, antes de conseguir a coragem necessária para empurrar a porta do escritório onde ia pedir emprego como vendedor, teve que andar

para cima e para baixo, no passeio fronteiro, uma meia dúzia de vezes. Estava tão desanimado como vendedor que já pensava em retornar ao trabalho manual numa oficina mecânica, quando recebeu uma carta convidando-o para uma reunião do Instituto Dale Carnegie.

Relutou em comparecer. Temia fosse encontrar-se com um grupo de homens que tivessem freqüentado escolas superiores. Sentia-se fora do seu meio.

Uma frase de sua aflita esposa lê-to mudar de idéia: "Pat, isso pode trazer-lhe alguma melhora. Deus sabe que você necessita". Finalmente dirigiu-se para o local da reunião e só depois de cinco minutos de hesitação conseguiu a coragem necessária para levá-lo até dentro da sala.

As primeiras poucas vezes que tentou falar, ficou completamente aturdido pelo receio. Com as semanas que se passaram, perdeu todo o receio e logo sentiu até prazer quando se apresentava uma oportunidade para falar, mormente se isso acontecia perante uma assistência ***grande. Foi-se também o seu medo das*** *pessoas e de seus superiores. Apresentou-lhes suas idéias e em breve estava se destacando dentro do departamento de vendas. Tornou-se um membro da companhia valioso e querido. Esta noite no Hotel Pensilvânia, Patrick 1. O'Haire, de pé, na frente de 2.500 pessoas, falou com brilhantismo, conseguindo interessar* ***todo o auditório, misturando sempre um pouco de humorismo que*** *provocou ondas de risos na assistência, enquanto narrava a história de suas dificuldades. Poucos oradores profissionais poderiam igualá-lo.*

O orador que se seguiu, Godfrey Meyer, era um banqueiro de cabeça grisalha e pai de onze filhos. A primeira vez que ***tentou falar na classe ficou inibido, totalmente mudo. Seu cérebro recusou-se a funcionar. Sua história é uma demons-*** *tração cabal de como a direção gravita em torno de um homem que sabe expressar-se bem.*

Trabalha em Wall Street e durante vinte e cinco anos morou em Clifton, Nova Jersey. Durante este tempo, nunca tomou

parte ativa nos negócios da sua comunidade e conhecia cerca de 500 pessoas.

Pouco depois de matricular-se no Curso Carnegie recebeu aviso para pagamento de imposto. Ficou furioso, pois o julgara absurdo. De ordinário, costumava, ao chegar em casa, sentar-se e fumar, ou então fazer os seus galos brigarem com os dos vizinhos. Mas, em vez disto, nessa noite pôs o chapéu, rumou para uma reunião na cidade e resolveu expandir em público as suas queixas.

Depois de ouvirem o seu desabafo de indignação, os cidadãos de Clifton, Nova Jersey, resolveram fazê-lo candidato ao Conselho da Cidade. E assim ele passou semanas, de reunião em reunião, denunciando os gastos e as extravagâncias de sua comunidade.

Havia 96 candidatos em campo. Quando os votos foram contados, o nome de Godfrey Meyer estava em primeiro lugar. Numa noite tornara-se uma figura popular entre 42 mil habitantes da municipalidade. Como resultado de seus discursos, fizera oitenta vezes mais amigos em seis semanas do que havia conseguido nos 25 anos anteriores.

E o seu salário como conselheiro significava que conseguira um retorno de mil por cento ao ano sobre seus investimentos no curso de Carnegie.

O chefe de uma grande Associação Nacional de Fabricantes de Alimentos foi o terceiro orador. Descreveu as suas dificuldades cada vez que era obrigado a levantar-se diante do Conselho de Diretores da organização e expor suas idéias durante uma reunião.

Como resultado de haver aprendido a pensar por si mesmo, aconteceram duas coisas surpreendentes. Foi logo escolhido presidente da Associação e, neste mister, obrigado a discursar em reuniões que se realizaram por toda parte dos Estados Unidos. Trechos de seus discursos foram irradiados pela **Associated Press** ***e publicados nos jornais e revistas comerciais do pais.***

Em dois anos, depois de aprender a expressar-se, conseguiu mais publicidade gratuita para sua companhia e seus produtos

do que quando gastava mais de um quarto de milhão de dólares em anúncios. 0 orador confessou que, por vezes, antigamente, tinha receio de telefonar para alguns dos mais importantes comerciantes em Manhattan e convidá-los para almoçar consigo. Mas, devido ao prestígio que os discursos lhe deram. hoje estes homens telefonam convidando-o para almoçar e pedem desculpas por estarem tomando o seu tempo.

A facilidade de expressão é meio caminho andado para a distinção. Põe o indivíduo em foco, eleva seus ombros e sua cabeça acima da multidão. E o homem que sabe falar bem consegue, em geral, ainda mais crédito do que realmente possui.

Um movimento pró-educação dos adultos invadia toda a nação; e a força mais espetacular naquele movimento foi Dale Carnegie, o homem que no mundo ouviu e criticou discursos de adultos mais que outro qualquer. Segundo Ripley, numa de suas caricaturas sobre coisas incríveis (Believe-it-or-not), *Carnegie criticou 150 mil discursos. Se este número gigantesco não lhe causa grande impressão lembre-se de que significa um discurso para cada dia desde que Colombo descobriu a América, ou, esclarecendo com outras palavras, se cada homem que falou diante de Carnegie gastou apenas três minutos e se a apresentação dos oradores se fez sem interrupção, Dale Carnegie terá levado um ano 'inteiro, noite e dia, escutando discursos de adultos. A própria vida de Dale Carnegie, cheia de profundos contrastes, foi um edificante exemplo do quanto pode um homem conseguir quando está obcecado por uma idéia original e luta com entusiasmo.*

Nascido numa fazenda de Missuri, distante dez milhas da estrada de ferro, até os doze anos de idade nunca vira um bonde; aos 46 anos, porém, tornaram-se para ele familiares os mais longínquos recantos da Terra, de Hong-Kong a Hammerfest; e, certa vez, esteve mais próximo do Pólo Norte do que os postos do Almirante Byrd, na Pequena America, do Pólo Sul.

Este rapaz de Missuri que apanhava morangos e catava mariscos por cinco centavos a hora, percebe agora um dólar em

cada minuto que dá de treinamento. aos diretores das grandes corporações, na arte de expressar-se.

Este rapaz que joi "cowboy" e que certa feita tangeu o gado, amansou bezerros e saltou cercas na ocidental Dacota do Sul, mais tarde foi a Londres e teve sob suas ordens todas as apresentações de Sua Alteza Real o Príncipe de Gales...

Este jovem, que foi um completo fracasso na primeira meia dúzia de vezes que tentou falar em público, tornou-se mais tarde meu gerente pessoal... Grande parte de meus sucessos devo aos ensinamentos de Dale Carnegie.

Carnegie teve de enfrentar séria luta para educar-se, pois a má sorte que sempre batia às portas da velha fazenda de Missuri, obrigando a mudanças inesperadas, tudo dificultava. Todos os anos, o rio "102" crescia, destruindo o milho e levando o feno. Inverno após inverno os porcos, já gordos, adoeciam e morriam vítimas da cólera, os preços caíam no mercado para bovinos e muares, e o banco ameaçava executar a hipoteca.

Vencida pelo desânimo, a família vendeu a fazenda e comprou outra perto do Teacher's College do Estado, em Warrensburg, Missuri. Casa e comida podiam ser conseguidas na cidade por um dólar diário; mas o jovem Carnegie nem disto podia dispor. Assim continuou na fazenda e diariamente vencia a cavalo as três milhas de distância para vir ao colégio. Em casa ordenhava as vacas, rachava lenha, dava alimento aos porcos e estudava verbos latinos à luz de um candeeiro de querosene até que os olhos ficassem congestos e começava a cochilar.

Quando ia deitar-se a meia-noite, colocava o despertador para as três da madrugada... Seu pai criava porcos de raça Duroc-Jersey - e era perigoso, durante as noites mais frias do inverno, deixar que os porquinhos mais novos se resfriassem, pois morreriam todos; por isso eram postos numa cesta, cobertos com um saco grosso e colocados perto do fogão. Fiéis à sua natureza, os porquinhos exigiam uma refeição às três horas da manhã. Assim, quando o despertador tocava, Dale Carnegie enfiava os chinelos e, rápido, tomava a cesta e a levava para a

mãe dos porquinhos, que já a esperava. Depois, novamente, trazia-os para se aquecerem junto ao fogo.

Havia no Teacher's College 600 estudantes, e Dale Carnegie fazia parte da meia dúzia que não podia morar na cidade. Sentiu-se diminuído pela sua pobreza que o obrigava a voltar todos os dias para a fazenda, a fim de ordenhar as vacas. Envergonhava-se do seu casaco que era apertadíssimo, e das suas calças muito curtas. Um complexo de inferioridade ia rapidamente tomando conta de si, quando resolveu buscar um meio qualquer que o conduzisse à distinção. Descobriu com facilidade a existência no colégio de grupos que se destacavam, desfrutando prestígio e influência - os jogadores de futebol e beisebol e os que venciam os concursos de debates e de oratória.

Reconhecendo que não tinha queda para os esportes, decidiu esforçar-se para vencer nos concursos de oratória. Levou meses preparando seus discursos. Praticou quando, sentado na sela, galopava na ida e volta para o colégio; praticou o modo de se expressar até mesmo quando tirava leite; quando removia um fardo de feno no celeiro, falava com ênfase e largueza de gesto, para os pombos assustados, acerca dos temas do dia.

Mas, apesar de toda sua dedicação e preparo, Carnegie experimentou derrotas sobre derrotas. Tinha nessa época 18 anos e era sensível e orgulhoso. Tornou-se tão desanimado, tão deprimido que chegou a pensar mesmo no suicídio. E então, repentinamente, começou a vencer. Não um concurso, mas todos os concursos que se realizaram no colégio.

Outros estudantes pediram-lhe que os treinasse; e venceram também. Antes de graduar-se pelo Teacher's College iniciou a venda de cursos por correspondência para os rancheiros dos morros arenosos do ocidente de Nebraska e do Wyoming oriental.

Apesar de todo o seu entusiasmo e energia sem limites não pôde graduar-se. O desânimo o invadiu de tal modo que foi para um quarto de hotel em Aliança, Nebrasca: ao meio-dia, atirou-se na cama e chorou desesperadamente. Desejou ardentemente voltar para o colégio, desejou ardentemente retirar-se da luta da vida; mas não pôde. Resolveu, então, seguir para Omaha

*do Sul, e procurar outro emprego. Não tendo dinheiro suficiente para comprar uma passagem, viajou num trem de carga, sevindo alimento e água em dois carros de cavalos bravios em troca da licença para viajar. Saltando em Omaha do Sul conseguiu um emprego de vendedor de bacon, toucinho e sabão para a **Armour** and Company. Sua zona de ação foi escolhida entre as "Bad Lands" e os campos dos índios e das vacas, na parte ocidental de Dacota do Sul. Percorria tal zona em trens de carga, em diligências, montando a cavalo, dormindo nos mais rudimentares hotéis, onde a única separação existente entre os quartos era um lençol de musselina. Estudou **livros sobre vendas, montou em** poldros bravos, jogou pôquer com brancos renegados (casados com índias) e aprendeu como ganhar dinheiro. Quando o proprietário de uma venda não podia pagar em dinheiro a importância do toucinho e dos sabões, entregava uma dúzia de pares de sapatos a Dale Carnegie, que os vendia aos empregados da estrada de ferro e assim conseguia aumentar os pedidos da Armour and Company.*

Muitas vezes viajou nos trens de carga centenas de milhas por dia. Quando o trem parava para descarregar, corria até a cidade, procurava três ou quatro fregueses e tomava seus pedidos; quando a locomotiva apitava vinha às pressas ruas abaixo outra vez, ligeiro como um raio, até a estação, onde tomava o trem já em movimento.

*Dentro de dois anos conseguiu elevar um território improdutivo, que se achava **no 52.°** lugar, à primeira linha entre as 29 rotas que constituíam o campo comercial Omaha do Sul. A Armour and Company resolveu oferecer-lhe uma promoção, dizendo-lhe: "O senhor conseguiu o que nos parecia impossível". Dale recusou a promoção, ainda mais, demitiu-se e veio para Nova York estudar na Academia Americana de Artes Dramáticas, realizando uma "tournée" pelo país, representando o* **papel do *Dr. Hartley na peça Polly of the Circus.***

Não seria nunca um Booth ou um Barrymore. Teve o bom *senso suficiente para reconhecer isto.* ***Assim, voltou novamente***

ao trabalho de vendas. Conseguiu um lugar na distribuição de automóveis da Packard Motor Car Company.

Não conhecia coisa alguma sobre máquinas, pois nunca havia lidado com elas. Sentindo-se terrivelmente desambientado, teve que se disciplinar para a sua missão de todos os dias. Aspirava a ter tempo para estudar, para escrever o livro com que sonhara no colégio. Resolveu demitir-se... Passaria os dias escrevendo novelas e contos e sustentar-se-ia ensinando numa escola noturna. Ensinar o quê? Quando olhou para trás e avaliou o trabalho colegial, viu que seu treino no expressar-se em públicó''lhe dera muito mais confiança, coragem, equilíbrio e habilidade para lidar com as pessoas no comércio do que todos os cursos juntos recebidos na sua vida escolar. Assim, dirigiu-se as escolas da A.C.M., em Nova York, pedindo uma oportunidade para dirigir cursos, na arte de expressar-se, destinados a homens de negócios.

Quê? Transformar negociantes em oradores? Absurdo. Eles sabiam. Haviam tentado tais cursos e os mesmos constituíam verdadeiros fracassos.

Não quiseram pagar-lhe o salário de dois dólares por noite. Concordou em ministrar os cursos na base de comissões, tirando uma porcentagem dos lucros - se houvesse lucros, é claro. E dentro de três anos estavam pagando a Dale Carnegie na base de trinta dólares por noite -- em vez de dois dólares, como pretendera.

O curso aumentou. Outras escolas da mesma organização, em cidades diferentes, tiveram notícias do acontecimento. Dale Carnegie logo se tornou o itinerante glorificado de um circuito, atendendo Nova York, Filadélfia, Baltimore e, mais tarde, Londres e Paris. Todos os livros didáticos eram muito acadêmicos e muito pouco práticos para os comerciantes que enchiam os seus cursos. Isso não o intimidou. Sentou-se, escreveu um livro intitulado "Public Speaking and Influencing Men in Business", hoje o livro oficial em todas as escolas da A.C.M., bem como nas da Associação de Banqueiros Americanos e da Nacional Credit Men's Association.

Dale Carnegie asseverava que qualquer homem pode falar quando está irritado. Afirmava que, se desferirem um golpe no queixo do homem mais-ignorante da cidade e jogarem-no no chão, ele se levantará e falará com uma eloqüência, um ardor e uma ênfase que só seria igualada por William Jennings Bryan, nos **seus** *dias áureos. Asseverava que quase todo homem pode falar* **em** *público aceitavelmente se confia em si mesmo e tem uma idéia fervendo-lhe o cérebro.*

O caminho para conseguir a auto-confiança, disse ele, é fazer as coisas que teme realizar e tomar nota das experiências coroadas de êxito, que vão ficando atrás. Assim, obrigava todos **os** *estudantes a falar em cada aula do seu curso. A assistência é simpática. Todos são do mesmo barco, e, pela prática constante, desenvolvem a coragem, a confiança e entusiasmo que os levam a não sentir mudança nenhuma quando têm de falar nas reuniões sociais.*

Dale Carnegie mostrar-lhe-ia que tinha vivido todos **estes aras** *não a ensinar às pessoas a arte de se expressar -- acontecimento meramente acidental -, mas sim que sua missão tinha sido ajudar homens a vencer seus receios e desenvolver a coragem.*

A principio apenas dirigia cursos para expressão em público, mas os estudantes que vieram eram comerciantes. Muitos deles não viam o interior de uma escola havia mais de trinta anos. Outros pagavam todas as suas mensalidades no momento da inscrição. Queriam resultados. E queriam rapidamente resultados que pudessem aplicar no dia seguinte nos encontros comerciais ou diante de outros grupos.

Deste modo, foi forçado a ser rápido e prático. Conseqüentemente, desenvolveu um sistema de treinamento que é único - uma admirável combinação de facilidade de expressão, vendas, relações humanas e psicologia aplicada.

Um escravo das regras que não são rápidas e difíceis, desenvolveu um curso que marca como o sarampo e duas vezes mais interessante que qualquer outro.

Quando as classes terminavam, os homens costumavam formar clubes e continuavam a reunir-se quinzenalmente durante anos seguidos. Em Filadélfia um grupo,,tie 19- homens reunia-se duas vezes por semana durante o inverno, isto há 17 anos. Havia outros que dirigindo os seus carros percorriam 50 a 100 milhas para freqüentar os seus cursos. Havia um estudante que vinha semanalmente de Chicago a Nova York.

O Prof. William James, de Harvard, costumava dizer que o homem médio desenvolve apenas dez por cento da sua habilidade mental latente. Dale Carnegie, ajudando homens e mulheres de negócios a desenvolver suas possibilidades latentes, criou um dos mais significativos movimentos na educação dos adultos.

COMO E POR QUE ESTE LIVRO FOI ESCRITO

por Dale Carnegie

As casas editoras da América do Norte nos últimos trinta e cinco anos, publicaram mais de um quinto de milhão de diferentes livros. A maioria deles terrivelmente enfadonhos e muitos constituíram fracassos financeiros. "Muitos", disse eu? 0 presidente de uma das maiores editoras da. mundo confessou-me recentemente que, em cada oito livros que publica, a sua companhia perde dinheiro em sete.

Por que, então, me atrevi a escrever outro livro? E, depois de o haver escrito, por que incomodá-lo com a sua leitura?

Perguntas razoáveis, ambas; vou tentar responder.

Desde 1912 venho dirigindo cursos educativos para negociantes e profissionais de ambos os sexos, em Nova York. A princípio, tais cursos eram apenas sobre como expressar-se em público e se destinavam a treinar adultos, pela experiência de então, para que os mesmos pensassem por si mesmos e expressassem suas idéias com mais clareza mais eficiência, mais equilíbrio, tanto nos seus contatos comerciais, como nas entrevistas públicas.

Gradativamente, porém, com o passar dos anos compreendi que os alunos que precisavam do treino para facilidade de expressão, necessitavam ainda. mais da habilidade no lidar com as pessoas, quer nos contatos comerciais quer nos sociais de todos os dias.

Aos poucos compreendi também que eu mesmo necessitava de tal treino. Quando, agora, olho para trás, através dos anos, fico perplexo ao reconhecer a minha freqüente falta de traquejo e de entendimento. Como eu queria que um livro como este tivesse caído em minhas mãos há vinte anos passados! Que dádiva de inestimável valor teria sido!

0 trato com as pessoas, sem dúvida alguma, é o maior problema que o indivíduo tem a encarar, mormente se é um comerciante. Sim, e isso também é uma grande verdade se for um arquiteto, um engenheiro ou uma esposa que dirija a sua casa. Investigações e pesquisas realizadas sob os auspícios da Fundação Carnegie para o Desenvolvimento do Ensino e mais tarde confirmadas pelos estudos levados a efeito pelo Instituto Carnegie de Tecnologia, demonstraram que não há fato mais significativo que este. Mesmo nas carreiras técnicas como a Engenharia, demonstram tais investigações que apenas 15% dos sucessos financeiros de um indivíduo são devidos aos conhecimentos profissionais e cerca de **85% à competência na "engenharia humana" - à personalidade e à habilidade para dirigir** as pessoas.

Por muitos anos, dirigi, ininterruptamente, cursos no Clube de Engenharia de Filadélfia e na Seção de Nova York do Instituto Americano de Engenheiros Eletricistas. Seguramente, mais de 1.500 engenheiros passaram pelas minhas classes. Chegaram até elas porque, finalmente, depois de anos de observação e experiência, compreenderam que os homens mais bem pagos no vasto campo da Engenharia não são sempre os que mais conhecem os segredos técnicos da profissão. Vencimentos baixos recebem indivíduos que apenas contratam as suas habilidades técnicas na engenharia, na arquitetura, nos cálculos ou em qualquer outra profissão. Mas o indivíduo que possui conhecimentos técnicos, mais a facilidade em expor as suas idéias, em assumir a liderança e despertar entusiasmo entre os homens, por certo tem a seu favor maiores possibilidades de ganho.

No auge de sua atividade, John D. Rockefeller declarou que "a habilidade para lidar com as pessoas é um produto pelo qual

se paga como pelo açúcar ou café. E eu pagarei mais por essa habilidade", disse Rockefeller "do que por outra qualquer debaixo do sol".

Não seria justo, pois, que todas as universidades do mundo tivessem cursos destinados a desenvolver até o máximo a habilidade mais bem paga debaixo do sol? Mas se existe um curso prático e bem orientado dessa espécie, para adultos, em alguma universidade da terra, escapou à minha atenção ao escrever o presente livro.

A Universidade de Chicago e as escolas da A.C.M. realizaram uma investigação para saber o que os adultos realmente querem estudar.

Tal inquérito custou 25 mil dólares e durou dois anos. A última parte foi feita em Meriden, no Estado de Connecticut. Meriden foi escolhida como a cidade americana típica. Todos os seus adultos foram entrevistados e convidados a responder a 156 perguntas, tais como as seguintes: "Qual o seu negócio ou profissão? Sua educação? Como emprega as suas horas de descanço? Qual a sua renda? Suas diversões? Suas ambições? Seus problemas? Quais os assuntos que mais lhe interessa estudar? E assim por diante. Este inquérito revelou que a saúde é o interesse principal do adulto e que o segundo interesse são as pessoas: como entendê-las e lidar com elas, como fazer que as mesmas o estimem e como levá-las a pensar do mesmo modo que a gente.

Por isso, a Comissão que estava dirigindo a pesquisa resolveu instituir tal curso para os adultos, em Meriden. Os seus membros procuraram diligentemente um livro didático sobre o assunto e não encontraram. Por fim, aproximaram-se de uma das maiores autoridades mundiais em educação de adultos e perguntaram-lhe se conhecia algum livro capaz de atender às necessidades do grupo. "Não", respondeu ela. "Sei o que estes adultos querem, mas o livro de que precisam jamais foi escrito."

Sabia, por experiência própria, que a declaração era verdadeira, pois eu mesmo andei, anos a fio, procurando descobrir um manual prático e exeqüível sobre relações humanas.

Uma vez que tal livro não existia, resolvi tentar escrevê-lo para uso nos meus próprios cursos. E aqui está ele Espero que lhe agrade.

Na feitura deste livro, li tudo que me foi possível encontrar sobre o assunto. Tudo em colunas de jornais, artigos de revistas, anais da Corte de Divórcios, os trabalhos dos antigos filósofos e dos novos psicólogos. Além disso, contratei um pesquisador experimentado para passar ano e meio nas várias bibliotecas lendo tudo o que me escapara, mergulhando inteiramente nos eruditos tomos de psicologia, olhos fitos nas páginas de centenas de artigos de revistas, procurando através de inúmeras biografias descobrir como os grandes homens, de todas as épocas, lidaram com as pessoas. Lemos as biografias desses grandes homens. Lemos as histórias da vida de todos os grandes líderes, desde Júlio César até Thomas Edison. Lembro-me de que só de Theodore Roosevelt estudamos mais de uma centena de biografias. Estávamos decididos a não poupar tempo, a não economizar despesas para descobrir todas as idéias colocadas em prática em todas as épocas para conseguir amigos e influenciar as pessoas.

Pessoalmente tive ocasião de entrevistar personalidades marcantes, algumas delas de fama mundial - como Marconi e Thomas Edison; políticos como Franklin Delano Roosevelt e James Farley; homens de negócio como Owen D. Young; artistas de cinema como Clark Gable e Mary Pickford; exploradores como Martin Johnson —, tentando descobrir a técnica que eles empregaram nas relações humanas.

De todo este material preparei uma curta palestra. Intitulei-a: "Como fazer amigos e influenciar pessoas". Eu digo "curta". Na verdade foi "curta" no começo, mas agora está transformada numa aula cuja leitura consome uma hora e meia. Durante anos seguidos li esta conferência para os adultos que se sucederam nos cursos do Instituto Carnegie, em Nova York.

Fazia a conferência e pedia aos estudantes que se retirassem e procurassem experimentar, nos seus contatos comerciais e sociais, os princípios citados, e, então, voltassem às classes para falar sobre as experiências e resultados obtidos. Que coisa inte-

ressante. Homens e mulheres, desejosos de desenvolvimento, fascinaram-se pela idéia de trabalhar numa nova espécie de laboratório - o primeiro e único laboratório das relações humanas que já existira.

Este livro não foi escrito no sentido usual da palavra. Ele cresceu como cresce uma criança. Cresceu e desenvolveu-se com este laboratório e experiência de milhares de adultos.

Iniciamos há anos com uma série de regras impressas num cartão que não era maior que um postal comum. No ano seguinte, imprimimos um cartão maior, depois uns folhetos, mais tarde um opúsculo, todos aumentando em escopo e tamanho. E agora, decorridos quinze anos de experiência e pesquisa, surgiu este livro.

Os princípios que apresentamos não são meras teorias ou conjeturas. Trabalham como um mágico. Podem não acreditar, mas tenho visto a aplicação destas numas revolucionar literalmente a vida de muita gente.

Para ilustrar, no ano passado, um homem que tem 314 empregados, inscreveu-se num dos meus cursos. Havia anos que despedia, criticava e condenava seus empregados desenfreada e indiscretamente. Palavras de simpatia, elogio e encorajamento sempre estiveram ausentes de seus lábios. Depois de estudar os princípios apontados neste livro, alterou profundamente a sua filosofia de vida. Sua organização, agora, é inspirada numa nova lealdade, num novo entusiasmo, num novo espírito de trabalho em comum. Trezentos e catorze inimigos foram transformados em trezentos e catorze amigos. São suas palavras que se seguem, pronunciadas, com orgulho, diante da classe: "Quando eu andava pelo meu estabelecimento, ninguém me cumprimentava. Meus empregados olhavam para o lado oposto quando pressentiam que eu deles me aproximava. Mas agora todos são meus amigos e até o zelador me chama pelo primeiro nome".

Este empregador tem agora mais lucro, mais descanso e - o que é infinitamente mais importante - sente-se mais feliz no negócio e no lar.

Um número incontável de vendedores tem aumentado grandemente as suas vendas com o uso destes princípios. Muitos conseguiram abrir novas contas - contas que anteriormente haviam pleiteado em vão. Dirigentes conseguiram aumento de autoridade e aumento de salário. Um diretor noticiou que tivera um aumento de salário, confessando que aplicava estas verdades. Um outro, diretor da Philadelphia Gas Works Company, estava ameaçado de rebaixamento devido à aspereza e inabilidade no lidar com as pessoas. Tal treino não só o livrou do rebaixamento aos 65 anos de idade, mas ainda lhe ensejou uma promoção com aumento de salário. Inúmeras vezes esposas que comparecem aos banquetes oferecidos no encerramento dos cursos confessam-me que os seus lares se tornaram mais felizes depois que os maridos começaram a freqüentar minhas classes.

Muitos homens freqüentemente ficam surpresos com os novos resultados obtidos. Têm a impressão de um dom mágico. Em alguns casos, no seu entusiasmo, telefonaram para a minha residência aos domingos, pois não puderam esperar mais 48 horas, quando então, diante da classe, narrariam os resultados obtidos.

Tão empolgado ficou no ano passado um cidadão com uma palestra sobre estes princípios, que permaneceu a discuti-los com os outros colegas até tarde da noite. As três horas da manhã, estes se retiraram, mas aquele estava tão chocado pela com preensão de seus erros, tão empolgado pela visão de si, que não pôde dormir. Não dormiu nessa noite, no dia ou na noite seguintes.

Quem era ele? Uma pessoa ingênua, destreinada, pronta para se agarrar a qualquer teoria nova que encontrasse no seu caminho? Não. Longe disto. Era um sofisticado proprietário duma galeria de arte, com muito de homem de cidade, falando fluentemente três línguas e graduado por duas universidades estrangeiras.

Enquanto escrevia este capítulo recebi carta de um aristocrata alemão cujos antepassados haviam eido, por gerações, oficiais do exército **à época dos Hohenzollerns. Sua carta, escrita**

a bordo de um transatlântico, dizia-me, com fervor quase religioso, sobre a aplicação que fazia desses princípios.

Outro homem, um velho morador de Nova York, graduado pela Harvard, cujo nome tem notável projeção nos registros sociais, proprietário de uma grande fábrica de tapetes, declarou que havia aprendido mais em quatorze semanas através deste sistema de treino acerca da pura arte de influenciar pessoas,' do que, sobre o mesmo assunto, nos seus quatro anos de curso superior. Absurdo? Digno de riso? Fantástico? Naturalmente todos possuem o direito de dar a tais declarações o adjetivo que mais lhes aprouver. Apenas estou narrando, sem comentários, a declaração feita por um prudente, eminente e próspero graduado de Harvard, num discurso público pronunciado diante de aproximadamente 600 pessoas, no Yale Club, em Nova York, na noite de quinta-feira, 23 de fevereiro de 1933.

"Comparados ao que devíamos ser", disse o notável Prof. William James, da Harvard, "estamos apenas meio acordados. Fazemos uso somente de uma pequena parte de nossas reservas fisica e mental, ou dizendo de modo claro: o ser humano vive em grande parte dentro dos seus limites. Possui poderes de várias espécies, os quais habitualmente deixa de usar."

"Poderes que habitualmente deixa de usar!" 0 único objetivo deste livro é ajudá-lo a descobrir, desenvolver e colher os benefícios dessas reservas adormecidas e não usadas.

"Educação", disse o Dr. John G. Hibben, antigo Presidente da Princeton University, "é a habilidade no enfrentar as situações da vida."

Se, ao chegar ao terceiro capitulo desta obra, o leitor não se sentir melhor equipado para enfrentar as situações da vida, considerarei este livro um completo fracasso.

"0 grande objetivo da educação", afirmou Herbert Spencer, "não é o saber, mas a ação."

E este é um livro de ação.

Dale Carnegie, 1936

Nove sugestões para conseguir o máximo deste livro

1. Se deseja obter o máximo deste livro, há um requisito indispensável, essencial e infinitamente mais importante do que qualquer regra ou técnica. A menos que este requisito fundamental seja observado, um milhar de regras de como estudar terá pequeno valor. E se você contar com este dom essencial, poderá conseguir maravilhas sem ler quaisquer outras sugestões para obter o máximo de um livro.

Que mágico requisito é este? Apenas o seguinte: ***um profundo e dinâmico desejo de aprender, uma vigorosa determinação para aumentar sua habilidade no trato com as pessoas.***

Como poderá desenvolver tal desejo? Tenha sempre em mente a importância de tais princípios para você. Considere como o domínio sobre eles o ajudará na condução de uma vida mais gratificante, feliz, plena e valiosa.

Repita sempre para si mesmo: "Minha popularidade, minha felicidade e meu senso de valor dependem sobretudo da minha habilidade no tratar as pessoas".

2. Leia cada capítulo rapidamente para ter um apanhado geral do mesmo. Por certo, será tentado a passar apressadamente para o capítulo seguinte. Mas não faça isso. A menos que esteja lendo por mero passatempo. Mas, se estiver lendo porque deseja melhorar sua capacidade nas relações humanas,

então volte e *releia inteiramente cada capítulo.* Cedo ou tarde, isso significará ganhar tempo e obter resultados.

3. *Pare freqüentemente na leitura para meditar sobre o que está lendo.* Pergunte a si mesmo como e quando poderá aplicar cada sugestão.

4. Leia com um lápis, um creiom vermelho, uma caneta ou um marcador na mão. Quando deparar com uma sugestão que sinta *poder ser aplicada por você, dê um traço ao lado dela.* Se for uma sugestão muito boa, então sublinhe cada sentença ou marque-a com "xxx". Marcando e sublinhando um livro, fica mesmo mais interessante, e muito mais fácil para uma releitura rápida.

5. Conheci uma senhora que ocupou durante quinze anos o posto de diretora do escritório de uma grande companhia de seguros. Ela lia mensalmente todos os contratos de seguro feitos pela sua companhia. Sim, todo ano ela lia mensalmente os mesmos contratos. Por quê? A experiência lhe ensinara que aquele era o único meio pelo qual podia ter claramente no cérebro todas as condições dos mesmos.

Certa feita passei quase dois anos escrevendo um livro sobre discursos em público; e por várias vezes fui obrigado a voltar, de tempos em tempos, para relembrar o que escrevi no meu livro. A rapidez com que esquecemos é assombrosa.

Assim, se quiser obter deste livro um benefício real e decisivo, não ***pense que passar apenas uma*** *vez superficialmente por ele será suficiente ... Depois de lê-lo inteiramente, deve levar algumas horas relendo-o, todos os meses. Coloque-o na sua mesa, bem a sua frente, todos os dias. Passe uma vista d'olhos nele muitas vezes. Procure convencer-se constantemente das grandes possibilidades para* ***melhoria que ainda se acham abandonadas... Lembre-se de que o emprego destes princípios tornar-se um hábito*** *por meio de uma constante e vigorosa campanha*

6. Bernard Shaw frisou certa vez: **"Se ensinardes alguma a um homem, ele nunca aprenderá". Shaw estava certo.** ***aprender é um processo ativo. Aprendemos fazendo. Por***

isso, se deseja aplicar os princípios que está estudando neste livro, faça alguma coisa sobre eles. Aplique estas regras em todas as oportunidades que tiver,, Se não fizer isto, esquecê-las-á rapidamente. Apenas o conhecimento que é empregado permanecerá em sua mente.

Você encontrará dificuldades para aplicar estas sugestões todas as vezes. Sei disto porque escrevi o livro, e muita vez encontro dificuldades para usar as coisas que aconselhei. Por exemplo, quando estiver aborrecido, é muito mais fácil criticar e condenar do que procurar entender o ponto de vista alheio. Freqüentemente é mais fácil descobrir erros do *que* motivos para elogio. E mais natural falar sobre o que lhe interessa do que sobre o que outra pessoa deseja. E assim por diante. Por isso, quando ler este livro, lembre-se de que não está apenas experimentando adquirir informações. Está tentando formar novos hábitos. E. sim, está tentando uma nova maneira de viver. E tal coisa requer tempo e persistência, além de aplicação diária.

Assim, reporte-se sempre a estas páginas. Encare-as como um manual prático sobre todas as relações humanas; e todas as Vezes que estiver diante de um problema específico - como conseguir alguma coisa de uma criança, conquistar a esposa para o seu modo de pensar ou satisfazer um freguês irritado - hesite em fazer a coisa natural, a coisa impulsiva... Esta atitude é, às vezes, errada. Ao invés disso, volte a estas páginas e reveja os parágrafos que você sublinhou. Experimente, então, os novas caminhos e deixe-os completar a mágica por você.

7. Ofereça à sua esposa, a seu filho ou a algum dos seus sócios uma moeda de dez centavos ou uma nota de um dólar cada vez que eia ou eles o apanharem violando um determinado princípio. Faça um jogo divertido da aplicação destas regras.

8. O presidente de um importante banco de Wall Street descreveu, certa feita, num discurso diante de uma das minhas classes, um sistema altamente eficiente por ele usado para auto-desenvolvimento. Este homem esteve muito pouco tempo na escola, entretanto é agora um dos mais importantes financistas da América. Confessou que devia muito do seu sucesso à cons-

tante aplicação do seu sistema particular. Eis o que ele faz. Procurarei repetir as suas próprias palavras tanto quanto a memória me ajudar.

"Há anos mantenho uma agenda onde anoto todos os compromissos que tenho durante o dia. Minha família nunca faz quaisquer planos para mim nas noites de sábado, pois sabe que eu dedico parte de tais noites ao processo de exame de consciência, revisão e avaliação. Depois do jantar despeço-me, abro minha agenda e relembro todas as entrevistas, discussões e reuniões que tiveram lugar durante a semana. Pergunto a mim mesmo:

"Que erros cometi durante este tempo?

"0 que fiz estava correto? Em que podia eu ter melhorado meu desempenho?

"Que lições posso tirar desta experiência?

"Muitas vezes, nesta revisão semanal, acho-me muito infeliz. Espanto-me freqüentemente com meus próprios erros. Naturalmente que. com o passar dos anos os erros se tornam cada vez menos comuns. Algumas vezes, agora, inclino-me a dar-me os parabéns depois de uma dessas reuniões. Este sistema de auto-análise, auto-educação, ano após ano, tem feito mais por mim do que qualquer outra coisa que já tentei.

"Tem-me ajudado a melhorar minha capacidade de tomar decisões e tem-me auxiliado enormemente em todos os contatos com as pessoas. Não posso recomendá-lo senão com muito entusiasmo!"

Por que não usar um sistema similar para tomar nota da sua aplicação dos princípios discutidos neste livro? Se você fizer isto, resultarão duas coisas:

Primeiro, você estará seguindo um processo educacional que é tão empolgante como inestimável.

Segundo, você reconhecerá que sua habilidade para estar e tratar com as pessoas crescerá consideravelmente.

9. Você encontrará, no fim deste livro, um diário - um diário no qual deve anotar todos os seus triunfos na aplicação de tais princípios. Seja minucioso. Anote nomes, datas e resul-

PARTE I

Técnicas fundamentais para tratar com as pessoas

CAPITULO I

"Se quer tirar mel, não espante a colmeia`

No dia 7 de maio de 1931 a cidade de Nova York testemunhou a mais sensacional caçada humana de que a velha metrópole já teve notícia. Depois de semanas de procura, Crowley - alcunhado "Two Gun", o assassino que não fumava nem bebia - fora localizado e cercado no apartamento de sua namorada em West End Avenue.

Cento e cinqüenta policiais e detetives dirigiram o cerco ao seu esconderijo no último andar do prédio. Depois de abrirem buracos no teto, procuraram alcançar Crowley, "o rei dos matadores", com gas lacrimogêneo. Armaram **então** suas metralhadoras nos edifícios vizinhos, e por mais de uma hora uma das zonas residenciais mais finas de Nova York esteve em rebuliço com os tiros de pistolas e o ra-tá-tá das metralhadoras. Crowley, agachado atrás de uma cadeira estofada, atirava incessantemente contra a polícia. Dez mil pessoas emocionadas assistiam à batalha. Nada parecido havia sido visto antes nas ruas de Nova York.

Quando Crowley foi capturado, o comissário de polícia Mulrooney declarou que o celerado "Two Gun" era um dos elementos mais perigosos na história do crime em Nova York. "Ele matará", disse o comissário, "no cair de uma pena".

Mas como Crowley, o "Two Gun", se considerava a 'si mesmo? Nós o sabemos, porque enquanto a polícia estava ati-

rando contra o seu apartamento ele escreveu uma carta endereçada "a quem possa interessar". E, ao escreve-Ia, o sangue que corria de um dos seus ferimentos deixou um rastro carmesim no papel. Nesta missiva Crowley disse: "Debaixo do meu casaco há um coração fatigado, mas bondoso - um coração incapaz de fazer mal a qualquer pessoa".

Pouco tempo antes, estava Crowley namorando a garota numa estrada no campo em Long Island. Subitamente um policial dirigiu-se para o carro estacionado e pediu: "Deixe-me ver sua licença".

Sem dizer uma só palavra, Crowley sacou sua arma e derrubou o policial com um tiro. Quando a moribunda autoridade caiu, Crowley saltou do carro, tirou o revólver do policial e deu outro tiro no corpo, que se achava prostrado. E era este assassino quem dizia: "Debaixo do meu casaco há um coração fatigado, mas bondoso - um coração incapaz de fazer mal a qualquer pessoa".

Crowley foi condenado à cadeira elétrica. Ao chegar à câmara da morte, na prisão de Sing-Sing, teria ele exclamado: "Isto e o que consegui por matar pessoas"? Em absoluto. Ele disse: " É o que consegui por defender-me".

0 ponto interessante do caso é o seguinte: "Two Gun" não se culpava por coisa alguma.

Será esta atitude pouco comum entre os criminosos? Se pensa assim, leia o seguinte:

"Passei or melhores anos da minha vida proporcionando os mais verdadeiros prazeres ao povo, ajudando-o a divertir-se, e tudo o que consegui com este meu gesto foi insultos e a existência de um homem caçado".

Foi Al Capone quem falou assim. Sim, o até então Inimigo Público Número Um da América do Norte, o mais sinistro chefe de *gangsters* que já apareceu em Chicago. Capone não se condena. Julga-se um benfeitor público - um benfeitor público mal apreciado e mal compreendido.

E o mesmo fez Dutch Schultz antes de baquear atingido pelas balas dos *gangsters* em Newark. Dutch Schultz, um dos mais notáveis larápios de Nova York, declarou numa entrevista aos jornais que ele era um benfeitor público. E acreditava nisto.

Mantive uma interessante' correspondência sobre o assunto com Lewis Lawes, o diretor da infamante prisão de Sing-Sing durante anos. Afirmou-me ele que "poucos criminosos em Sing-Sing se consideram más pessoas. São tão humanos como você e eu. Por isso justificam e explicam. Eles podem dizer-lhe por que foram rápidos no apertar o dedo no gatilho. A maioria deles tenta, por uma forma de raciocínio, falsa ou lógica, justificar seus atos anti-sociais para si mesmos e, conseqüentemente, sustentam com arrogância que não deviam estar presos".

Se Al Capone, Crowley, o "Two Gun", Dutch Schultz e os homens e mulheres desesperados que se acham atrás das grades da prisão não se recriminam por coisa alguma - que diremos acerca das pessoas com as quais vocês e eu diariamente estamos em contato?

0 falecido John Wanamaker confessou certa feita: "Eu aprendi há trinta anos que é uma loucura a crítica. já não são pequenos os meus esforços para vencer minhas próprias limitações sem me amofinar com o fato de que Deus não realizou igualmente a distribuição dos dons de inteligência".

Wanamaker aprendeu esta lição muito cedo; mas, quanto a mim, errei por este velho mundo durante um terço de século até que ele mesmo começou a ensinar-me que, noventa **e nove vezes em** cem, nenhum homem já se criticou por coisa alguma, importando quanto possa ele estar errada.

A critica é fútil porque coloca um homem na defensiva, e, usualmente, faz com que ele se esforce para justificar-se. A crítica é perigosa porque fere o precioso orgulho do indivíduo, alcança o seu senso de importância e gera o ressentimento.

B. F. Skinner, o mundialmente famoso psicólogo, através de seus experimentos demonstrou que um animal que é recompensado por bom comportamento aprenderá com maior rapidez

e reterá o conteúdo aprendido com muito maior habilidade que um animal que``é castigado por mau. comportamento. Estudos recentes mostram que o mesmo se aplica ao homem. Através da crítica não operamos mudanças duradouras é amiúde ocorre o ressentimento.

Hans Selye, outro notável psicólogo, afirmou: "Com a **mesma intensidade da sede que nós temos de aprovação, tememos a condenação".**

George B. Johnston, de Enid, Oklahoma, trabalha como coordenador da segurança de uma empresa de engenharia. Entre as suas responsabilidades, está a fiscalização que busca garantir que todos os empregados, ao trabalharem no campo, usem seus capacetes. Segundo ele, ao deparar com os trabalhadores sem capacete impunha-lhes sua autoridade ao falar sobre o regulamento e exigia-lhes que o cumprissem rigorosamente. Como resultado, obtinha obediência imediata, mas tão logo se afastava os operários retiravam seus capacetes.

Decidiu por isso experimentar uma abordagem diferente. Na primeira oportunidade em que viu alguns dos trabalhadores infringindo os regulamentos, perguntou-lhes se o capacete era desconfortável ou se ele não se ajustava às suas cabeças. Em seguida lembrou-lhes, empregando um tom de voz agradável, que os capacetes tinham a função de prevenir acidentes e sugeriu que eles os usassem, para seu próprio bem, durante **o período de trabalho. O resultado foi um aumento da observância do regulamento, sem** que surgissem ressentimentos ou perturbações emocionais.

Milhares de páginas da história estão cheias de exemplos da futilidade da crítica, exemplos que, poderão ser encontrados facilmente. Tome, para ilustração, a famosa polêmica entre Theodore Roosevelt e o Presidente Taft - polêmica que dividiu o Partido Republicano, colocou Woodrow Wilson na Casa Branca, traçou notáveis e luminosas linhas através da Grande Guerra e alterou o curso da história. Façamos uma revisão dos fatos, rapidamente: Quando Theodore Roosevelt deixou a Casa

Branca, em 1908, fez Taft seu sucessor, e seguiu para a Africa à caça de leões. Ao regressar, Roosevelt explodiu. Denunciou Taft pelo seu conservantismo, .formou o partido Bull Moose e tudo mais para demolir o Grand Old Party (o Partido Republicano). Na eleição que se seguiu, William Howard Taft e o Partido Republicano contaram apenas com dois Estados: Vermont e Utah. Foi a mais estrondosa derrota que o velho e tradicional partido já sofrera.

Theodore Roosevelt acusava Taft; mas ter-se-ia este recriminado? Naturalmente que não. Com lágrimas nos olhos, Taft dissera: "Não vejo como podia ter feito as coisas de outro modo".

Quem merecia a censura? Roosevelt ou Taft? Francamente, não sei, nem me interessa saber. Quero apenas mostrar que toda a crítica de Theodore Roosevelt não convenceu Taft de que ele estava errado. Apenas fez com que procurasse justificar-se, reiterando com lágrimas nos olhos: "Não vejo como podia ter feito as coisas de outro modo".

Veja agora o exemplo do escândalo da "Teapot Dome Oil". Lembra-se dele? Manteve os jornais vibrando de indignação durante os primeiros anos 20. Arruinou a nação! Na memória dos vivos nada parecido com tal escândalo havia acontecido antes na vida pública americana. Eis os fatos concretos do escândalo: Albert B. Fall, secretário do Interior, no governo Harding, estava a braços com o arrendamento das reservas de petróleo em Elk Hill e Teapot Dome - reservas de petróleo que tinham sido postas de lado para o uso futuro da Marinha. Abriu o secretário do Estado, Fall, uma concorrência pública? Não, senhor. Entregou o nababesco e rendoso contrato diretamente ao seu amigo Edward L. Doheny. E que fez este? Concedeu a Fall o que ele, com satisfação, chamou de "empréstimo", a quantia de cem mil dólares. Então, de um modo altamente inteligente, o secretário Fall ordenou à Marinha dos Estados Unidos naquele distrito que obrigasse à retirada os competidores que com seus postos adjacentes estavam solapando o petróleo da Armada em Elk Hill. Os competidores, obrigados a retirar-se

de seus terrenos, à força de armas e baionetas, dirigiram-se imediatamente à corte e divulgaram o escândalo dos cem mil dólares da concessão das reservas de petróleo da Teapot Dome. A podridão descoberta foi tamanha que arruinou a administração Harding, encheu de náuseas toda a nação, ameaçou de dissolução o Partido Republicano e colocou Albert B. Fall atrás das grades da prisão.

Fall foi condenado, condenado como poucos homens na vida pública já o foram. Ter-se-ia ele arrependido? Nunca! Anos mais tarde, Herbert Hoover num discurso público declarou que a morte do presidente Harding tinha sido motivada pelo traumatismo moral que lhe causara a traição de um amigo. Quando a Sra. Fall ouviu isso, saltou da cadeira, chorou, brandiu os punhos e exclamou: "0 quê? Harding foi traído por Fall? Não! Meu marido jamais traiu alguém. Esta casa cheia de ouro não faria meu marido cometer um erro. Ele, sim, é que foi traído, levado ao calvário e crucificado".

Eis aí a natureza humana em ação, o culpado culpando todos, menos **a** si mesmo. Somos todos assim. Por isso quando **você e eu tivermos de criticar alguém amanhã, devemos lembrar-nos de** Al Capone, "Two Gun" e Albert Fali. Compreendamos que as criticas são como os pombos. Sempre voltam aos pombais. Tenhamos em mente que a pessoa a quem vamos criticar e condenar, provavelmente se justificará e, por seu turno, nos condenará; ou como disse o nobre Taft: "Não vejo como podia ter feito as coisas de outro modo".

Na manhã de um sábado, 15 de abril de 1865, agonizava Abraham Lincoln num quarto de modesta casa de cômodos que ficava em frente ao Teatro Ford, onde John Wilkes Booth o alvejara. 0 enorme corpo de Lincoln estava estendido diagonalmente em uma desconjuntada cama, muito pequena para ele. Uma reprodução barata do famoso quadro de Rosa Bonheur, *The Horse Fair,* estava à cabeceira da cama e a pálida chama amarela do bico de gás iluminava veladamente o ambiente.

Quando Lincoln agonizava, disse o Sr. Stanton, ministro da Guerra: "Aqui está o mais perfeito governante que o mundo la viu .

Qual o segredo de Lincoln no seu êxito no trato com os homens? Estudei a vida de Abraham Lincoln durante dez anos, • dediquei três anos inteiros escrevendo e reescrevendo um livro intitulado: *Lincoln, esse desconhecido.* Creio ser este o mais detalhado e exaustivo estudo sobre a personalidade de Lincoln • sua vida no lar que um ser humano podia realizar. Fiz um estudo especial do método de Lincoln lidar com os homens. Gostava ele da crítica? Oh, sim. Quando ainda jovem, no Pigeon Creek Valley, de Indiana, não somente criticou mas escreveu cartas e poemas ridicularizando e jogando essas cartas nas estradas, em pontos onde tinha a certeza de que seriam encontradas. Uma delas provocou ressentimentos que duraram toda a vida. Mesmo depois de estar advogando em Springfield, Illinois, Lincoln atacava seus adversários abertamente em cartas que publicava nos jornais. Fez isso por muitas vezes.

No outono de 1842, ridicularizou um belicoso politico irlandês chamado James Shields. Lincoln satirizou-o numa carta anônima publicada no *Springfield Journal.* A cidade riu às gargalhadas. Shields, sensível e orgulhoso, foi presa fácil da indignação. Descobriu o autor da carta, montou no seu cavalo, procurou Lincoln e desafiou-o para um duelo. Lincoln não queria lutar. Era contra os duelos, mas não pôde recusar, pois se tratava de sua honra. Coube a Lincoln escolher a arma. Confiando na extensão de seus braços, escolheu as compridas espadas de cavalaria; tomou lições no manejo da mesma com um graduado de West Point. No dia designado, ele e Shields se encontraram num tiecho de areia do rio Mississipi, dispostos a lutar até a morte; no último minuto, porém, os padrinhos resolveram suspender o duelo.

Este foi o mais triste incidente pessoal da vida de Lincoln. Foi, porém, para ele, uma valiosa lição na arte de tratar as pessoas. Nunca mais escreveu uma carta insultuosa. Nunca mais

ridictaarizou ninguém. E, desde então, jamais criticou qualquer pessoa por coisa alguma.

De tempos em tempos, durante a Guerra Civil, Lincoln colocou sucessivamente, à testa do exército do Potomac, vários generais, e todos eles - McClellan, Pope, Burnside, Hooker, Meade - erraram tragicamente, levando Lincoln a andar de um lado para outro em desespero. Metade da nação condenava rancorosamente os incompetentes generais, mas Lincoln, "com malignidade para nenhum e com caridade para todos", manteve-se em paz. Uma das máximas que sempre repetia era: "Não julgueis, se não quiserdes ser julgados".

E, quando a Sra. Lincoln e outros falavam asperamente dos sulistas, Lincoln replicava: "Não os critiquem; são eles exatamente o que nós seríamos sob idênticas condições".

Contudo, se algum homem teve oportunidade para criticar, certamente este homem foi Lincoln. Tomemos apenas um exemplo:

A batalha de Gettysburg foi travada durante os três primeiros dias de julho de 1863. Durante a noite de 4 de julho, Lee começou a retirar-se para o sul, enquanto tempestades de chuva inundavam todo o país. Quando Lee, com o seu exército vencido, chegou ao Potomac, deparou com um rio transbordante, impossível de ser transposto, e o exército vitorioso da União à retaguarda. Lee caíra numa armadilha. Não podia escapar. Lincoln viu isso. Era uma oportunidade única, concedida pelos céus - a oportunidade para capturar o exército de Lee e pôr, imediatamente, um ponto final na guerra. Assim, empolgado pela realização da grande esperança, Lincoln ordenou a Meade atacasse Lee sem demora, sem mesmo ouvir um conselho de guerra para tomar tal decisão. Lincoln mandou suas ordens pelo telégrafo e um mensageiro especial foi enviado a Meade, pedindo uma ação imediata.

E que fez o general Meade? Justamente o oposto. Convocou um conselho de guerra, em flagrante violação às ordens de Lincoln. Hesitou Retardou. Telegrafou toda espécie de descul-

pas. Recusou atender à ordem de atacar Lee. Finalmente, as águas baixaram e Lee escapou pelo Potom, com suas forças.

Lincoln ficou furioso. "Que significa isso?", gritou para seu filho Robert. "Grande Deus! Que significa isso? Tivemos os inimigos em nossas mãos, apenas precisávamos apertar o cerco para que se rendessem; além disso, nada do que eu disse ou fiz pôde fazer o exército movimentar-se. Em tais condições qualquer general teria derrotado Lee. Se eu tivesse ido lá, eu mesmo o surraria."

Tomado do maior desapontamento, Lincoln sentou-se e escreveu a Meade. Convém notar que, neste período de sua vida, Lincoln já era extremamente prudente e muito comedido na sua linguagem. Desse modo, a carta que se segue, escrita por Lincoln, em 1863, era uma evidência de sua mais severa censura.

"Meu caro general:

"Não posso acreditar que o senhor haja compreendido a extensão do infortúnio no tocante a fuga de Lee. Ele esteve nas suas mãos e se tivesse apertado o cerco, com os seus últimos sucessos, o de agora representaria o fim da guerra. Mas, depois do que sucedeu, a guerra prolongar-se-á indefinidamente. Se o senhor não pôde atacar Lee, segunda-feira passada, com certeza de vitória, como poderá fazê-lo **no sul do rio,** quando poderá contar com muito menor força - apenas dois terços da tropa que estava em suas mãos? Nada justifica tal esperança e eu não acredito que o senhor possa agir com eficiência. Sua oportunidade áurea já passou, e eu me confesso verdadeiramente sentido com isso".

Que supõe o leitor haver feito **Meade** ao ler tal carta?

Meade nunca viu esta missiva. Lincoln nunca a enviou ao seu destinatário. Ela foi encontrada entre os papéis de Lincoln, depois de sua morte.

Minha opinião é que - e é apenas uma opinião -, depois de escrever a carta, Lincoln olhou para fora das janelas e disse

para si mesmo: "Espere um minuto. Talvez eu não deva ser tão temerário. É muito fácil para mim, comandante, sentado aqui na Casa Branca, dar ordens a Meade para atacar; mas se eu estivesse lá em Gettysburg, e tivesse visto tanto sangue como Meade viu durante a última semana, e os meus ouvidos estivessem ainda cheios de gritos e gemidos dos feridos e dos moribundos, talvez eu não sentisse tanta ânsia _para atacar. Se eu tivesse o temperamento tímido de Meade, talvez fizesse justamente o que ele fez. De qualquer modo, a água já está embaixo da ponte. Se eu mando esta carta, ela aliviará meus sentimentos, mas fará também com que Meade procure justificar-se. Fará Meade condenar-me. A carta provocará ressentimentos incompatíveis com a sua qualidade de comandante e poderá forçá-lo a renunciar ao seu posto no exército".

Assim, como eu já disse, Lincoln atirou a carta para o lado, porque aprendera, numa dura experiência, que as críticas violentas e as repreensões redundam sempre em futilidade.

Theodore Roosevelt disse que quando, como presidente, se defrontava com certos problemas complexos, costumava virar-se para trás e olhar para um grande retrato de Lincoln que fica atrás da cadeira presidencial na Casa Branca e perguntar a si mesmo: "Que faria Lincoln se estivesse em meu lugar? Como resolveria ele este problema?"

A próxima vez que estivermos tentados a "passar um sabão" em alguém, façamos o seguinte: tiremos uma nota de cinco dólares do bolso e perguntemos, olhando a efígie de Lincoln impressa na cédula: "Como Lincoln resolveria este problema? Que faria ele em meu lugar?"

Mark Twain às vezes perdia a calma e escrevia cartas cujo conteúdo chegava a deixar o papel enrubescido. Para dar um exemplo, certa vez ele escreveu a um homem que o provocara: "Está me solicitando os seus próprios funerais. Eu os providenciarei assim que você voltar a abrir a boca contra mim". Em outra ocasião escreveu a um editor a respeito das tentativas de um revisor de "melhorar minha ortografia e pontuação". Ele determinou o seguinte: "Doravante encerre essa questão

seguindo à risca meus manuscritos e certifique-se de que o revisor conservará as sugestões dele na papa do cérebro deteriorado que só a ele pertence".

Mark Twain sentia-se aliviado depois de, tais provocações por carta. As cartas permitiam-lhe desabafar-se e, ademais, não causavam dano real algum, uma vez que a esposa de Mark, secretamente, as retirava dentre a correspondência postal. Assim, jamais chegaram a ser enviadas.

Você conhece alguém a quem deseja modificar, aconselhar e melhorar? Excelente! Isso é muito bom. Estou inteiramente a favor. Mas por que não começar por si mesmo? De um ponto de vista eminentemente egoísta é muito mais proveitoso do que experimentar melhorar os outros - sim, e um pouco menos perigoso. "Não **se queixe da neve no telhado da casa do seu vizinho, quando a soleira da sua porta não está limpa", disse** Confúcio.

Quando eu ainda era um jovem e procurava vivamente impressionar as pessoas, escrevi uma carta idiota a Richard Harding Davis, um autor que se destacava então no horizonte literário dos Estados Unidos. Estava preparando um artigo de revista sobre escritores, e pedi a Davis que me dissesse alguma coisa sobre o seu método de trabalho. Algumas semanas antes havia recebido uma carta de alguém com a seguinte nota ao pé da folha: "Ditada, mas não lida". Isso me causou profunda impressão. Pareceu-me que o escritor devia ser muito grande, muito ocupado e muito importante; e como eu desejava ardentemente causar qualquer impressão a Richard Harding Davis, terminei minha pequena carta com as palavras: "Ditada, mas não lida". Harding não se deu ao trabalho de responder à minha carta. Devolveu-ma simplesmente com as seguintes palavras escritas de um lado a outro do papel na parte inferior: "Sua falta de educação é suplantada pela sua falta de educação". Na verdade, eu estava errado, e talvez merecesse sua observação. Mas, ser humano, ressenti-me com a resposta. Senti tanto que ao ler a notícia da morte de Richard Harding Davis, dez anos mais tarde, o único pensamento que me veio à mente - envergonho-

me até de confessá-lo - foi a ofensa que ele me fizera com a sua observação.

Se você e eu quisermos evitar amanhã um ressentimento que poderá prolongar-se por décadas e durar até a morte, sejamos indulgentes e não critiquemos pois assunto nenhum justifica a crítica.

Quando tratarmos com pessoas, lembremo-nos sempre de que não estamos tratando com criaturas de lógica. Estamos tratando com criaturas emotivas, criaturas suscetíveis às observações norteadas pelo orgulho e pela vaidade.

A crítica mordaz fez com que o sensível Thomas Hardy, um dos mais finos romancistas que já apareceram na literatura inglesa, abandonasse para sempre os trabalhos de ficção. A crítica levou Thomas Chatterton, o poeta britânico, ao suicídio.

Benjamin Franklin, um tanto descontrolado na sua juventude, tornou-se tão diplomata, tão hábil no lidar com as pessoas, que foi nomeado embaixador americano na França. O segredo do seu sucesso? "Não falarei mal de nenhum homem", disse ele, "... e falarei tudo de bom que souber de cada pessoa."

Qualquer idiota pode criticar, condenar e queixar-se -- e a maioria dos idiotas faz isso.

Mas é preciso ter caráter e autocontrole para ser complacente e saber perdoar.

"Um grande homem demonstra sua grandeza", na opinião de Carlyle, "pelo modo como trata os pequenos."

Bob Hoover, famoso piloto de teste, bastante solicitado para realizar acrobacias aéreas, depois de uma dessas demonstrações em San Diego estava voltando a casa em Los Angeles. A 300 pés de altura, como descreveu a revista especializada *Flight Operations,* ambos os motores da aeronave repentinamente pararam. Através de uma hábil manobra, ele conseguiu aterrissar e, embora ninguém se tenha ferido, o avião ficou bastante danificado.

Após proceder à aterrissagem de emergência, a primeira providência de Hoover foi examinar o tanque do avião. Tal

como suspeitara, o aparelho da Segunda Grande Guerra Mundial tinha sido abastecido com combustível de jato, não com gasolina.

Voltando ao aeroporto, pediu para ver o mecânico que **tinha abastecido o avião. O rapaz se mostrou profundamente abalado com o erro que havia cometido. Quando Hoover aproximou-se** dele, lágrimas escorriam-lhe pelas faces. Acabara de causar a perda de um avião extremamente dispendioso e por pouco não causou a perda de três vidas.

Era de se imaginar a fúria de Hoover, as palavras cruéis que esse piloto meticuloso e orgulhoso de si desfecharia contra o rapaz. Mas Hoover não repreendeu o mecânico; ao contrário, abraçou-o e disse: "Para lhe provar que tenho certeza de que jamais voltará a fazer o que fez, quero que você amanhã abasteça o meu F-51 ".

Comumente os pais se vêm tentados a criticar seus filhos. Talvez o leitor espere que eu diga: "não o façam". Mas direi simplesmente: *"Antes* de criticá-los, leiam um dos clássicos do jornalismo norte-americano, *'Father Forgets'* (`*O* pai perdoa')." O texto apareceu a primeira vez como editorial no *People's Home Journal.* Vamos reproduzi-lo aqui, com a permissão do autor, tal como foi condensado pelo *Reader's Digest.*

"0 pai perdoa" é um daqueles escritos que - criados num momento de autêntico sentimento -- toca a sensibilidade de alguns leitores e continua a repercutir dentro deles, a ponto de se tornar uma leitura favorita. Desde sua aparição, segundo o autor, W. Livingston Larned, foi reproduzido "em centenas de revistas, publicações empresariais e jornais de todo o país. Foi publicado em vários idiomas quase que na mesma proporção. Autorizei sua divulgação a milhares de pessoas que desejavam lêrlo em escolas, igrejas e conferências. Esteve 'no ar' em incontáveis oportunidades e programas. Curiosamente, também foi utilizado por periódicos universitários além de revistas colegiais. Por vezes, um pequeno artigo, misteriosamente, parece `ligar' as pessoas. E este, sem dúvida, o conseguiu".

O PAI PERDOA

W. Livingston=' Larned

Escute, filho: enquanto falo isso, você está deitado, dormindo, uma mãozinha enfiada debaixo do seu rosto, os cachinhos louros molhados de suor grudados na fronte. Entrei sozinho e sorrateiramente no seu quarto. Há poucos minutos atrás, enquanto eu estava sentado lendo meu jornal na biblioteca, fui assaltado por uma onda sufocante de remorso. E, sentindo-me culpado, vim para ficar ao lado de sua cama.

Andei pensando em algumas coisas, filho: tenho sido intransigente com você. Na hora em que se trocava para ir à escola, ralhei com você por não enxugar direito o rosto com a toalha. Chamei-lhe a atenção por não ter limpado os sapatos. Gritei furioso com você por ter atirado alguns de seus pertences no chão.

Durante o café da manhã, também impliquei com algumas coisas. Você derramou o café fora da xícara. Não mastigou a comida. Pôs o cotovelo sobre a mesa. Passou manteiga demais no pão. E quando começou a brincar e **eu estava saindo para pegar o trem,** você se virou, abanou a mão e disse: "Chau, papai!" e, franzindo o cenho, em resposta lhe disse: "Endireite esses ombros!"

De tardezinha, tudo recomeçou. Voltei e quando cheguei perto de casa vi-o ajoelhado, jogando bolinha de gude. Suas meias estavam rasgadas. Humilhei-o diante de seus amiguinhos fazendo-o entrar na minha frente. As meias são caras - se você as comprasse tomaria mais cuidado com elas! Imagine isso, filho, dito por um pai!

Mais tarde, quando eu lia na biblioteca, lembra-se de como me procurou, timidamente, uma espécie de mágoa impressa nos seus olhos? Quando afastei meu olhar do jornal, irritado com a interrupção, você parou à porta: "O que é que você quer?", perguntei implacável.

Você não disse nada, mas saiu correndo num ímpeto na minha direção, passou seus braços em torno do meu pescoço e me beijou; seus braços foram se apertando com uma afeição pura que Deus fazia crescer em seu coração e que nenhuma indiferença conseguiria extirpar. A seguir retirou-se, subindo correndo os degraus da escada.

Bom, meu filho, não passou muito tempo e meus dedos se afrouxaram, o jornal escorregou por entre eles, e um medo terrível e nauseante tomou conta de mim. Que estava o hábito fazendo de mim? 0 hábito de ficar achando erros, de fazer reprimendas - era dessa maneira que eu o vinha recompensando por ser uma criança. Não que não o amasse; o fato é que eu esperava demais da juventude. Eu o avaliava pelos padrões da minha própria vida.

E havia tanto de bom, de belo e de verdadeiro no seu caráter. Seu coraçãozinho era tão grande quanto o sol que subia por detrás das colinas. E isto eu percebi pelo seu gesto espontâneo de correr e de dar-me um beijo de boa noite. Nada mais me importa nesta noite, filho. Entrei na penumbra do seu quarto e ajoelhei-me ao lado de sua cama, envergonhado!

É uma expiação inútil; sei que, se você estivesse acordado, não compreenderia essas coisas. Mas amanhã eu serei um papai de verdade! Serei seu amigo, sofrerei quando você sofrer, rirei quando você rir. Morderei minha língua quando palavras impacientes quiserem sair pela minha boca. Eu irei dizer e repetir, como se fosse um ritual: "Ele é apenas um menino - um menininho!"

Receio que o tenha visto até aqui como um homem feito. Mas, olhando-o agora, filho, encolhido e amedrontado no seu ninho, certifico-me de que é um bebê. Ainda ontem esteve nos braços de sua mãe, a cabeça deitada no ombro dela. Exigi muito de você, exigi muito.

Em lugar de condenar os outros, procuremos compreendê-los. Procuremos descobrir por que fazem o que fazem. Essa

atitude é muito mais benéfica e intrigante do que criticar; e gera simpatia, tolerância e bondade. "Conhecer tudo é perdoar tudo".

Como disse o dr. Johnson: "0 prÇprio Deus, senhor, não se propõe julgar o homem até o final de seus dias".

Por que o faríamos, você e eu?

PRINCIPIO 1

Não critique, não condene, não se queixe.

CAPÍTULO II

O grande segredo de tratar com as pessoas

Sob o firmamento existe apenas um meio de conseguir que alguém faça alguma coisa. Você já meditou alguma vez nisto? Sim, apenas um único meio. E este meio é conseguir que a outra pessoa queira fazer. Lembre-se: não existe outro caminho.

Naturalmente você pode fazer com que um homem lhe dê seu relógio achegando-lhe um revólver sobre as costelas. Pode obter de um empregado a sua colaboração -- até você virar as costas - ameaçando-o com a despedida. Pode levar uma criança a fazer o que você deseja por meio de pancadas ou ameaças. Mas todos estes métodos cruéis têm repercussões profundamente indesejáveis.

0 único processo pelo qual posso conseguir que você faça alguma coisa é dando-lhe o que você quer.

Que quer você?

Sigmund Freud disse que tudo em você e em mim emana de dois motivos: a necessidade sexual e o desejo de ser grande.

John Dewey, o mais profundo dos filósofos da América, opina um pouco diferentemente. Diz que a mais profunda das solicitações na natureza humana é "o desejo de ser importante" Guarde esta frase: "o desejo de ser importante". É ela muito significativa. Você vai ouvir bastante acerca da mesma neste livro.

Que quer você? Não muitas coisas, mas as poucas coisas que você deseja apresentam-se com uma insistência que não poderá ser negada. Quase todo adulto normal deseja:

1. Saúde e preservação da vida.
2. Alimento.
3. Repouso.
4. Dinheiro e as coisas que o dinheiro pode proporcionar.
5. Vida futura.
6. Satisfação sexual.
7. 0 bem-estar dos filhos.
8. Uma sensação de importância.

Quase todos esses desejos são satisfeitos - todos, menos um. Existe um que se apresenta quase tão profundo, quase tão imperioso como o desejo de alimento ou de repouso e que raramente é satisfeito. É o que Freud chama "o desejo. de ser grande", é o que Dewey designa por "desejo de ser importante".

Certa feita Lincoln começou uma carta dizendo: "Todos gostam de um cumprimento". William James disse: "0 mais profundo princípio da natureza humana é a ânsia de ser apreciado". Ele não falou, veja bem, do "desejo" ou da "vontade", ou da "aspiração" de ser apreciado. Falou na "ânsia" de ser apreciado.

Aqui está uma espécie de fome humana insaciável, e os poucos indivíduos que honestamente satisfazem esta avidez tão enraizada no coração terão as pessoas na palma da sua mão e "mesmo o proprietário de uma empresa funerária fica triste quando elas morrem".

0 desejo de sentir-se importante é uma das principais diferenças entre as pessoas e os animais. Para ilustrar: Quando eu era um rapazola, na fazenda, em Missuri, meu pai criava porcos de pura raça Duroc-Jersey e gado com o melhor *pedigree de focinho branco.* Costumávamos expor nossos porcos e nosso gado "focinho branco" nas feiras e nas exposições de rebanhos do Middle West. Conseguimos primeiros lugares várias vezes.

Meu pai prendia as fitas azuis (símbolos da mais alta distinção) num pedaço de musselina branca, e, quando recebíamos visitas, ia,logo buscar o pedaço de musselina. Meu pai segurava numa extremidade e eu na outra quando exibíamos as fitas azuis.

Os porcos não ligavam às fitas azuis que ganhavam. Meu pai, porém, dava-lhes grande valor. Tais prêmios lhe ensejavam muita importância.

Se os nossos antepassados não tivessem tido este vivo desejo de se sentirem importantes, a civilização teria sido impossível. Sem ele, seríamos apenas como os animais.

Foi o desejo de ser importante que levou um empregado num armazém, pobre e sem ilustração, a estudar alguns livros de direito que encontrara no fundo de uma barrica de objetos pessoais descartados e que comprara por cinqüenta centavos. Você, por certo, já ouviu falar deste empregado de armazém. Chamava-se Lincoln.

Foi esse desejo de ser importante que inspirou Dickens a escrever suas novelas imortais. Tal desejo inspirou Sir Christopher Wren a gravar suas sinfonias na pedra. O mesmo desejo levou Rockefeller a juntar milhões que jamais gastou! E este mesmo desejo fez o homem mais rico da sua cidade construir uma casa muito maior do que as suas necessidades.

Este desejo faz você querer usar roupas da última moda, dirigir os últimos carros e falar sobre seus inteligentes filhos.

É este desejo que leva muitos rapazes a se tornarem bandidos e assassinos. A média dos jovens criminosos de hoje, diz **E. P.** Mulrooney, antigo comissário de polícia de Nova York, tem o ego inflado, e seu primeiro pedido depois da prisão é ver os jornais que deles fazem heróis. A desagradável perspectiva de cumprir uma sentença na prisão parece remota desde que ele possa admirar sua fotografia ocupando espaços ao lado de retratos de esportistas famosos. astros de cinema e televisão e políticos.

Se você me disser que se sente importante eu lhe direi quem é você. Isto determina o seu caráter. É a coisa mais significativa sobre você. Por exemplo, John D. Rockefeller satisfazia seu

desejo de importância dando dinheiro para erigir um hospital moderno em Pequim, na China, para cuidar de milhões de pessoas pobres, as quais nunca viu nem veria. Dillinger, por outro lado, satisfazia o desejo de ser importante sendo um bandido, um assaltante de bancos, um assassino. Quando os agentes do FBI andavam à sua procura ele apareceu numa casa de fazenda em Minessota e disse: "Eu sou Dillingerl' Sentia-se orgulhoso de ser o "Inimigo Público Número Um". "Eu não vou fazer-lhe mal algum, mas eu sou Dillinger", disse ele.

Sim, a única diferença fundamental entre Dillinger e Rockefeller é o modo como eles satisfaziam o desejo de importância.

A história está cheia de exemplos divertidos de pessoas famosas lutando para se sentirem importantes. Mesmo George Washington quis ser chamado "Sua Majestade, O Presidente dos Estados Unidos"; e Colombo pleiteou o título de "Almirante do Oceano e Vice-rei da índia". Catarina, a Grande, recusou abrir cartas que não eram endereçadas a "Sua Imperial Majestade"; e a Sr. Lincoln, na Casa Branca, virou-se para a Sr. Grant como uma fera e gritou: "Como ousa estar sentada em minha presença antes de meu convite?"

Nossos milionários ajudaram financeiramente a expedição do Almirante Byrd ao Pólo Antártico na certeza de que várias montanhas de gelo seriam chamadas com os seus nomes; Vítor Hugo aspirou a ter nada menos do que a cidade de Paris com outro nome em sua honra. Mesmo Shakespeare, o mais poderoso dos poderosos, procurou aumentar o fausto do seu nome, buscando um brasão para sua família.

Muitas pessoas se tornaram enfermas com a finalidade de conquistar simpatia e atenção, e desfrutar um ar de importância. Tomemos, por exemplo, a Sr McKinley. Ela satisfez seu desejo de importância, forçando o marido, o presidente dos Estados Unidos, a esquecer os importantes negócios do país enquanto ficava reclinado na cama a seu lado, durante horas, envolvendo-a nos braços, ninando-a para dormir. Alimentava seu absorvente desejo de merecer consideração, insistindo em que ele perma-

necesse a seu lado enquanto tratava dos dentes; e, certa feita, criou uma cena tempestuosa quando McKinley a deixou só com o dentista enquanto tornava uns apontamentos com John Hay, seu primeiro-ministro.

Mary Roberts Rinehart contou-me uma vez que uma inteligente e forte jovem adoecera com o fim de desfrutar a consideração e os cuidados de sua família. "Um dia", disse a Sr Rinehart, "esta mulher teve que encarar qualquer coisa, sua idade talvez". Os anos solitários já haviam passado e tinha ela que esperar muito pouco da vida.

"Foi para a cama e, por dez anos, sua velha mãe subiu e desceu para o terceiro andar, levando-lhe bandejas, como enfermeira. Mas, um dia, a velha senhora, cansada com tal serviço, foi para a cama e morreu. Por algumas semanas a enferma definhou; resolveu levantar-se, vestiu-se e recomeçou a viver".

Certas autoridades declaram que algumas pessoas atualmente se tornam doentes muita vez para encontrar na terra dos sonhos da insanidade a consideração que lhes fora negada no áspero mundo das realidades. Existem mais pacientes sofrendo das faculdades mentais nos hospitais dos Estados Unidos que de todas as outras doenças conjuntamente.

Qual a causa da insanidade?

Ninguém pode, por certo, responder a uma pergunta tão vasta como esta, mas nós sabemos que certas doenças, como a sífilis, atacam e destroem as células do cérebro, causando a loucura. De fato, metade de todas as doenças mentais pode ser atribuída a causas físicas tais como lesões cerebrais, álcool, tóxicos e ferimentos. Mas, a outra metade - e essa metade é a parte mais terrível do caso - a outra metade das pessoas que se tornam insanas mentalmente, pelo menos na aparência, nada de anormal apresenta organicamente nas suas células cerebrais. Nas neuroscopias, quando estudados por meio de microscópios da mais alta potência, os tecidos cerebrais mostram-se perfeitos, tão saudáveis como os seus e como os meus.

Por que esta gente se torna atacada das faculdades mentais?

Formulei recentemente esta pergunta ao médico-chefe de um dos nossos mais importantes hospitais para loucos. Este doutor, que recebera as mais altas honrarias e os mais ambicionados títulos pelo valor dos seus conhecimentos no campo da psiquiatria, confessou-me, com toda a franqueza, que ele mesmo não sabia porque as pessoas se tornavam insanas. Decerto ninguém sabe. Mas disse que muita gente se torna assim porque encontra na insanidade a satisfação da consideração que sempre almejou e que não teve facilidade de encontrar no mundo real. Contou-me, então, o seguinte caso:

"Tenho agora uma cliente cujo casamento foi uma verdadeira tragédia. Ela queria amor, satisfação sexual, filhos e prestígio social; mas a vida trouxe-lhe o aniquilamento de todas as esperanças. Seu marido não a amava. Recusava-se mesmo a fazer as refeições com ela, obrigando-a a servir os alimentos no próprio quarto. Ela não teve filhos, nem destaque social. Tornou-se louca; e, em sua imaginação, divorciou-se do marido e retomou seu nome de solteira. Acredita agora que se consorciou na alta aristocracia britânica e faz questão de ser chamada de Lady Smith.

"No tocante aos filhos imagina que tem um novo bebê cada noite. Sempre que chego para visitá-la, diz-me: `Doutor, tive um filhinho a noite passada`.

Uma vez desfeita a vida, todos os barcos dos sonhos se esbatem nas rochas ásperas da realidade; mas, nas encantadoras • fantásticas ilhas da loucura, todas as suas galeras correm para • porto, velas enfunadas e o vento assobiando em torno dos mastros.

Trágico? Oh, não sei. Seu médico me disse: "Se eu pudesse com minhas mãos restituir sua sanidade mental, não o faria. Ela é muito mais feliz assim como está".

Se muitas pessoas vivem tão desejosas de consideração que chegam a se tornar desequilibradas mentalmente para conseguir • seu intento, imagine que milagres poderemos realizar dando às pessoas uma apreciação honesta deste aspecto da insanidade.

Um dos primeiros homens da área comercial nos Estados Unidos a receber um salário superior a um milhão de dólares anualmente (numa época em que não havia imposto de renda e em que um indivíduo que recebesse cinqüenta dólares semanais era considerado de boa situação) foi Charles Schwab. Andrew Carnegie escolheu-o para ser o primeiro presidente da recém-fundada United States Steel Company, em 1921, quando Schwab contava apenas 38 anos de idade. (Posteriormente Schwab deixou a US Steel e foi dirigir a Bethlehem Steel Company, então em má situação, e dela fez uma das empresas mais bem sucedidas dos Estados Unidos.)

Por que Andrew Carnegie pagava a Schwab mais de 3 mil dólares por dia? Por quê? Por que Schwab era um gênio? Não. Por que ele conhecia mais sobre a manufatura do aço que outras pessoas? Tolice. Charles Schwab disse-me que tinha muitos homens trabalhando para si que conheciam mais sobre a manufatura do aço que ele.

Segundo Schwab, a razão de perceber um salário tão elevado era a sua habilidade no tratar com as pessoas. Perguntei-lhe como fazia isto. Eis o segredo, exposto por suas próprias palavras - palavras que deviam ser gravadas na eternidade do bronze e postas em cada lar e escola, em todas as lojas e em todos os escritórios da terra, palavras que as crianças deviam decorar ao invés de gastar o seu tempo decorando a conjugação dos verbos latinos ou a quantidade das chuvas anuais, palavras, enfim, que transformarão a sua e a minha vida, caso nos resolvamos a segui-las:

"Considero minha habilidade em despertar o entusiasmo entre os homens", disse Schwab, "a maior força que possuo, e o meio mais eficiente para desenvolver o que de melhor há em homem é a apreciação e o encorajamento".

"Não há meio mais capaz de matar as ambições de um "homem do que a crítica dos seus superiores. Nunca critico quem der que seja. Acredito no incentivo que se dá a um homem pra trabalhar. Assim, sempre estou ansioso para elogiar, mas

repugna-me descobrir faltas. Se gosto de alguma coisa, ***sou sincero na minha aprovação e pródigo no meu elogio."***

Eis o que Schwab fazia. Mas o que faz a média dos homens? Exatamente o oposto. Se não gosta de qualquer coisa, investe contra o subordinado; mas, se gosta, não diz coisa alguma. Como reza um dito: "0 mal fiz uma vez, e nisso sempre falaram; o bem fiz duas vezes, mas nisso nunca falaram".

"Tenho viajado muito na minha vida, e tenho encontrado grandes homens em várias partes do mundo", declarou Schwab, "mas ainda estou para encontrar o homem, seja qual for a sua situação, que não tenha feito melhor trabalho e nele posto maiores esforços sob um espírito de aprovação do que se tivesse de faze-lo sob o espírito da crítica."

Isto, disse ele francamente, foi uma das principais razões do fenomenal sucesso de Andrew Carnegie. Carnegie elogiava seus associados publicamente, do mesmo modo que o fazia em particular.

Carnegie fez questão de elogiar seus assistentes até mesmo na sua sepultura. Escreveu para si mesmo um epitáfio que diz: "Aqui jaz um homem que soube ter junto a si homens que eram mais inteligentes que ele".

A apreciação sincera foi um dos segredos do sucesso de Rockefeller no conduzir os homens. Por exemplo: Quando um dos seus sócios, Edward T. Bedford, cometeu um erro e a firma perdeu um milhão de dólares numa compra mal realizada na América do Sul, John Rockefeller podia ter feito qualquer crítica; mas sabia que Bedford havia feito o possível, e o incidente foi encerrado. Assim mesmo Rockefeller ainda encontrou alguma coisa a elogiar; congratulou-se com Bedford porque conseguiu salvar 60% do dinheiro que havia investido na compra. "Isto é esplêndido", disse Rockefeller. "Nós não podemos fazer sempre as coisas conseguindo lucros certos."

Tenho no meu arquivo uma história que, sei bem, nunca aconteceu, mas que, por ilustrar uma verdade, vou repeti-la aqui

De acordo com esta anedota, uma lavradora, depois de um duro dia de trabalho, colocou na mesa, na frente de seus companheiros, um monte de feno. Quando, indignados, perguntaram-lhe se tinha enlouquecido, ela retrucou: "Ora, como é que eu ia saber que poriam reparo? Faz vinte anos que venho cozinhando para vocês e durante todo esse tempo nunca abriram a boca para dizer que não queriam comer feno".

Quando, há poucos anos atrás, se realizou um estudo sobre esposas que abandonavam os maridos, qual foi a conclusão a que se chegou? "Falta de reconhecimento". E posso até mesmo testar que um estudo sobre os maridos que abandonam as esposas levaria à mesma conclusão. Em geral nos acostumamos tato com a presença de nossas esposas, que nunca nos lembramos de dizer-lhes o quanto as estimamos.

Um membro de uma de nossas classes relatou-nos a respeito de um pedido feito por sua esposa. Ela e um grupo de companheiras da igreja estavam seguindo um programa de auto-aperfeiçoamento. A mulher solicitou ao marido que a ajudasse elaborando uma relação com as seis coisas que, segundo ele, ela poderia fazer para se tornar uma esposa mais eficiente. Ele relatou à classe: "Esse pedido me deixou surpreso. Francamente, não me teria sido difícil relacionar seis coisas nas quais gostaria que ela mudasse - e ela, por sua vez, poderia ter relacionado milhares de coisas em que eu poderia mudar -, mas não o fiz. Em vez disso, disse-lhe: `Vou pensar nisso e amanhã pela manhã dou uma resposta'.

"Na manhã seguinte, levantei-me muito cedo, liguei para uma floricultura e pedi que entregassem seis rosas vermelhas à minha esposa, acompanhadas de um cartão com os dizeres: `Não consigo me lembrar de seis coisas em que você poderia mudar. Eu a amo do jeitinho que você é'.

"Quando cheguei em casa naquela noite, adivinhem quem me recebeu à porta? Exatamente. Minha esposa! Estava quase chorando. Nem preciso dizer, fiquei extremamente contente por não té-la criticado como me pedira.

"No domingo seguinte, na igreja, após minha esposa apresentar os resultados de sua missão, muitas das mulheres com quem ela estudava procuraram-me e disseram: `Foi o gesto mais cortês que vi em toda a minha vida'. A partir de então compreendi que poder tem a apreciação."

Ziegfield, o mais espetacular produtor teatral que já encantou a Broadway, conseguiu tal reputação pela sua sutil habilidade em glorificar *a garota* americana. Conseguia repetidamente transformar desalinhadas criaturinhas que ninguém olharia duas vezes, no teatro, numa visão encantadora de mistério e sedução. Conhecendo o valor da apreciação e da confiança, ele fazia as mulheres sentirem-se belas pelo penetrante poder dos seus galanteios e considerações. Era prático: aumentava o salário de suas coristas de 30 dólares por semana a 175. E também era cavalheiresco: na noite de abertura das Follies, mandava um telegrama às estrelas nos seus camarins, e cobria cada corista, no espetáculo, com rosas "American Beauty".

Certa feita fui inteiramente dominado pelo fastio e passei seis dias e seis noites sem comer. Não foi coisa difícil de suportar. Eu estava com menos fome no fim do sexto dia do que no fim do segundo. Conheço entretanto, e você também, pessoas que pensariam haver cometido um crime se deixassem suas famílias ou empregados sem alimento durante seis dias; mas elas deixarão por seis dias, seis semanas e muita vez sessenta anos sem lhes prestar uma sincera consideração, coisa que eles desejam tanto como a alimentação.

Disse Alfred Lunt quando desempenhou o principal papel em *Reunion in Vienna* (Reunião de Viena): "Nada há que eu necessite tanto como estímulos para minha vaidade".

Alimentamos os corpos de nossos filhos, amigos e empregados, mas apenas esporadicamente alimentamos sua vaidade. Nós lhes damos um bife com batatas para adquirirem energia, mas nos descuramos de dar-lhes as palavras de estímulo que ecoarão nas suas memórias como a música das estrelas matutinas.

Paul Harvey, num de seus programas de rádio, "0 resto da história", mostrou como uma apreciação sincera consegue

modificar a vida de uma pessoa. Contou que, anos atrás, uma professora de Detroit solicitou a Stevie Morris que a ajudasse a procurar um camundongo que estava solto na sala de aula. Entenda-se: ela apreciava o fato de que a natureza havia dado a Stevie algo que na sala ninguém possuía. A natureza havia dado a Stevie um aguçado par de ouvidos para compensar sua cegueira. De fato, era aquela a primeira vez que alguém reconhecia a capacidade de seus ouvidos. Hoje, após muitos anos, ele afirma que aquele ato de consideração iniciava uma nova vida. A partir daquele momento, começou a desenvolver seu dom auditivo e esforçou-se por se tornar, sob o nome artístico de Stevie Wonder, um dos *maiores* cantores e compositores de música popular dos anos 70(*).

Alguns leitores estão dizendo justamente agora que acabam de ler estas linhas: "Isto não passa de tolices! Isto não dá resultado algum a não ser com pessoas atrasadas".

Por certo que a bajulação raramente produz efeito com gente de discernimento. É frívola, egoísta e insincera. Deve falhar e constantemente acontece isso. Muitas pessoas se acham tão famintas, tão sedentas por apreciação que aceitam qualquer coisa, do mesmo modo que o homem que está morrendo à fome come até capim e minhocas.

Mesmo a Rainha Vitória era suscetível à galanteria e à lisonja. 0 primeiro-ministro Benjamin Disraeli confessou que sempre as empregava um pouco quando tratava com a rainha. Usando suas próprias palavras disse ele: "Espalhava-as como o pedreiro, com a trolha". Mas Disraeli foi um dos homens mais polidos, mais galantes e mais corretos que já governaram o grande Império Britânico. Foi um gênio na sua esfera. 0 que teria eficiência para ele, necessariamente para você e para mim não teria valor. No trato diário, a bajulação far-lhe-á mais mal que bem. Lisonja é falsificação e, como dinheiro falsificado, poderá causar-lhe transtornos se téntar passá-los adiante.

*) Paul Aurandt, *Paul Harvay's the Rert of the Stony* (New York: Doubleday, 1977). Editado e compilado por Lynne Harvey. Copyright Oc Paulynne, Inc.

A diferença entre o elogio e a bajulação? É simples. Um sincero e a outra insincera. Um vem do coração; a outra da boca para fora. Um é altruísta; a outra é egoísta. Um é universalmente admirado; a outra universalmente condenada.

Vi há pouco tempo um busto do herói mexicano general Alvaro Obregon no Palácio Chapultepec, na cidade do México. Embaixo do_ busto estavam gravadas as seguintes sábias palavras da filosofia do general Obregon: "Não tenha medo dos inimigos que o atacam. Tenha medo dos amigos que o bajulam".

Não! Não! Não! Não estou sugerindo a bajulação. Longe disso. Estou falando sobre um novo modo de viver. Deixe-me repetir. *Estou falando sobre um novo modo de viver.*

O Rei Jorge V tinha uma série de seis máximas espalhadas nas paredes da sua sala de estudos, no Palácio de Buckingham. Uma das máximas dizia: "Ensine-me a não fazer, nem receber elogio barato". Está aí tudo em que consiste a bajulação: elogio barato. Li certa vez uma definição da bajulação que merece ser repetida: "Bajulação consiste em dizer a um outro homem justamente o que ele pensa acerca de si mesmo".

"Use a linguagem que quiser", disse Ralph Waldo Emerson, "mas você nunca poderá dizer senão o que você é."

Se tudo que tivéssemos de fazer fosse usar a bajulação, todos fariam o mesmo e todos seriam técnicos em relações humanas.

Quando não temos o nosso pensamento absorvido em algum problema definitivo, geralmente gastamos 95% do nosso tempo pensando em nós mesmos. Agora, se deixarmos de pensar em nós mesmos por um momento e começarmos a pensar nos pontos bons de um outro homem, não necessitaremos de nos valer da bajulação tão barata e falsa que pode ser motivo de zombaria, quase antes de sair da boca.

Uma das virtudes mais negligenciadas no nosso dia-a-dia é a valorização. As vezes, por algum motivo, descuidamos de fazer um elogio a um filho ou a uma filha quando nos apresentam suas boas notas, e deixamos de incentivar nossas crianças quando pela primeira vez fazem um bolo ou constroem uma

gaiola de passarinho. Nada alegra mais uma criança que este tipo de elogio e de interesse por parte dos pais.

Da próxima vez que você gostar do *filet mignon* que comer no restaurante do clube, peça ao garçom para dizer ao cozinheiro que ele estava excelente, e quando um vendedor cansado se mostrar de uma gentileza incomum, não esqueça de mencioná-la.

Todo pastor, conferencista ou orador sente a inutilidade de seu desempenho quando não recebe da audiência o menor comentário elogioso. O que se aplica a profissionais aplica-se duplamente àqueles que trabalham em escritórios, lojas e fábricas e aos nossos familiares e amigos. Nas nossas relações interpessoais, não devemos nos esquecer de que nossos companheiros são seres humanos e que, como tais, desejam ouvir uma palavra que os valorize. É **a moeda** legal que todas as almas apreciam.

Experimente deixar um rasto amistoso de pequenas centelhas de gratidão à sua passagem. Você se surpreenderá em ver como elas acendem chamas de amizade que alumiarão sua trajetória numa próxima visita.

Pamela Dunham, de Nova Fairfield, Connecticut, tinha, como responsabilidade de seu trabalho, que supervisionar um bedel que não vinha trabalhando como se esperava. Os outros empregados da firma zombavam dele e sujavam os corredores para provarem o péssimo serviço que ele prestava. A situação não era boa e a loja perdia em produtividade.

Pam, sem sucesso, procurou motivar esse homem. Notou, porém, que de quando em quando ele fazia bem determinado serviço. Fez questão de elogiá-lo por esses trabalhos bem feitos diante de todos os funcionários. Cada dia que passava, o trabalho dele foi melhorando e, em breve, muito em breve, tudo o que fazia resultava eficiente. Hoje ele é um funcionário excelente e todos o elogiam e fazem questão de reconhecê-lo. O elogio honesto obteve resultados onde a crítica e a ridicularização **falharam.**

Magoar as pessoas não apenas não as modificam, como jamais as despertam para suas atividades. Há um velho ditado

que recortei e coloquei sobro o meu espelho, onde, inevitavelmente, sempre o vejo:

"Passarei por este caminho uma **só vez;** por isso, se existe qualquer bem ou qualquer gesto de bondade que eu possa fazer em benefício do ser humano, que eu faça já. Que eu não o adie ou negligencie, pois por aqui jamais passarei".

Emerson dizia: "Todo homem que encontro é superior a mim em alguma coisa. E neste particular çu aprendo dele".

Se isso era verdade para Emerson, não parece ser mil vezes mais para você e para mim? Deixemos de pensar nas nossas qualidades, nos nossos desejas. **Experimentemos descobrir** as qualidades boas de um outro homem. Esqueçamos então a bajulação. Façamos um honesto e sincero elogio. Seja "sincero na sua aprovação e pródigo no seu elogio e as pessoas prezarão suas palavras, guardando-as e repetindo-as durante toda a **vida** -- repetindo-as anos depois, quando você já as tiver esquecido.

PRINCIPIO 2

Faça um elogio honesto e sincero.

CAPITULO III

"Aquele que conseguir isto terá todo o mundo a seu lado. Aquele que não o conseguir, trilhará um caminho solitário."

Todos os verões vou pescar no Maine. Pessoalmente sou um apaixonado pelos morangos com creme, mas sei que, por uma estranha razão, os peixes gostam mais de minhocas. Por isso, quando vou pescar, não penso sobre o que mais me agrada. Penso sobre a predileção dos peixes. Meu primeiro cuidado é não iscar o anzol com morangos com creme. Penduro sempre uma minhoca ou um gafanhotinho no anzol e passo-o em frente dos peixes, perguntando-lhes: "Vocês não gostariam de provar tal comida?"

Por que não usar o mesmo senso prático no pescar os homens?

Foi o que fez Lloyd George, primeiro-ministro da Grã-Bretanha, durante a Primeira Guerra Mundial. Quando alguém lhe perguntou o que havia feito para se manter ainda no poder depois de todos os outros chefes do tempo da guerra - Wilson, Orlando e Clemenceau - terem sido apeados e esquecidos, respondeu que podia atribuir a sua permanência no poder apenas a uma coisa. Esta era, provavelmente, ter ele aprendido ser necessário iscar o anzol para fisgar o peixe. Por que falar sobre o que nós queremos? Isto é criancice. Absurdo. Naturalmente

você está interessado no que quer. Está eternamente interessado em tal coisa. Mas apenas você. Ninguém mais. O resto dos homens não é diferente. Estamos todos interessados no que nós queremos.

Assim, o único meio existente na terra para influenciar uma pessoa é falar sobre o que *ela* quer e mostrar-lhe como realizar o seu intento.

Lembre-se disto amanhã quando estiver procurando conseguir que alguém faça uma determinada coisa. Se, por exemplo, não quiser que o seu filho fume, não lhe pregue sermões, e não fale sobre o seu desejo, mostre-lhe, porém, que os cigarros diminuem as suas possibilidades no time de basquetebol ou na vitória da corrida de cem metros.

É um excelente processo para ser empregado, quer você esteja tratando com crianças, novilhos ou chimpanzés. Ouça este exemplo: Ralph Waldo Emerson e seu filho tentaram um dia levar um bezerro para dentro da cocheira. Mas ambos cometeram o erro comum de só pensar no que estavam querendo: Emerson empurrava o bezerro enquanto o filho puxava. Mas o animalzinho agia exatamente como Emerson e o filho: pensava apenas no que ele queria, por isto firmou as pernas e obstinadamente se recusou a deixar o campo. Uma empregada irlandesa viu a luta. Era uma mulher incapaz de escrever ensaios e livros, mas, naquele momento, teve muito mais senso, ou instinto de bezerro, que o grande Emerson. Pensou sobre o que o bezerro queria: colocou maternalmente um dedo na boca do animal, deixou que ele o chupasse, enquanto facilmente conduzia o teimoso bezerro para dentro da cocheira.

Cada ato que você realizou, desde o dia em que nasceu, foi porque você queria alguma coisa. Lembra-se daquela vez que deu cem dólares para a Cruz Vermelha? Sim, não foi uma exceção à regra. Deu uma centena de dólares à Cruz Vermelha porque queria praticar uma ação bonita, altruísta, divina. "Porquanto ajudaste a um de meus irmãos humildes, também ajudaste a mim."

Se você não se sentisse melhor com tal ação do que com o dinheiro, não o teria dado. Por certo que poderia ter feito tal contribuição também por se sentir envergonhado de recusar ou porque um freguês lhe formulara o pedido neste sentido. Mas, de uma coisa não resta a menor dúvida: fez a contribuição porque queria alguma coisa.

O Prof. Harry Overstreet, no seu grande livro *Influencing Human Behavior,* diz: "A ação emana daquilo que fundamentalmente desejamos... **e o** melhor conselho que se pode dar às pessoas que têm necessidade de convencer alguém, seja nos negócios, no lar, na escola ou na política, é despertar na outra pessoa um desejo ardente. Aquele que puder conseguir isto **terá todo** o mundo a seu lado. Aquele que não o conseguir trilhará um caminho solitário".

Andrew Carnegie, o pobre rapazola escocês que se iniciou na vida ganhando dois centavos por hora e deixando 365 milhões de dólares, aprendeu logo nos primórdios da sua existência que e único modo de influenciar as pessoas é falar sobre o que elas querem. Teve apenas quatro anos de escola, mas aprendeu como tratar as pessoas.

Para ilustrar: Estava sua cunhada preocupadíssima com os dois filhos. Estudavam os rapazes na Yale e achavam-se tão ocupados com os seus afazeres que deixavam de escrever para casa, nem mesmo davam importância às cartas ansiosas de sua genitora.

Carnegie propôs então uma aposta de cem dólares, como ele seria capaz de obter uma resposta dos rapazes sem mesmo lhes pedir tal coisa, e na volta do correio. Alguém aceitou a aposta; Carnegie escreveu aos sobrinhos uma carta comum e no pós-escrito mencionou, casualmente, que mandava uma nota de cinco dólares para cada um deles.

"Esqueceu-se", porém, de incluir o dinheiro.

A resposta não se fez demorar, vindo na volta do correio com agradecimentos ao "querido tio Andrew" pela sua bondosa carta e .. .

Você mesmo pode terminar a sentença.

Um outro exemplo de persuasão vem de Stan Novak, de Cleveland, Ohio, um participante de nosso curso.

Stan, ao voltar do trabalho para casa'certa noite, encontrou o filho caçula, Tim, batendo o pé e gritando, sentado no chão da sala. No dia seguinte começaria o jardim de infância e recusava-se a ir. A reação normal de Stan seria mandar o menino subir para o quarto e dizer-lhe que seria me¨hor para ele mudar de idéia. Naquela noite, porém, perf ebendo que essa atitude só complicaria a situação, obrigando o menino a ir mal-humorado ao jardim de infância, Stan s':ntou-se e refletiu: "Se eu estivesse no lugar do Tim, por que inotivo deveria estar morrendo de vontade de ir?" Ele e a esposa fizeram uma lista de todas as coisas agradáveis que Tim faria lá, tais como pintar com os dedos, cantar, conhecer outras crianças e fazer amigos. Trataram, então, de colocar essas coisas em prática. "Todos nós começamos a pintar com os dedos sobre a mesa da cozinha - minha esposa, Lil, meu outro filho, Bob, e eu mesmo, todos nos divertindo. Dali a pouco Tim apareceu e ficou nun? canto. Não tardou em pedir para participar, `Oh, nãos Frimeirn você vai para o jardim de infância aprender a pintar com os dedos, depois vem pintar com a gente'. E n seguida, Centando ser entusiástico ao máximo, falei sobre as coisas alistadas em termos que ele pudesse compreender - enfatizei que ele se divertiria a valer no jardim de infância. Na manhã seguinte, para surpresa minha, não fui o primeiro a me pôr fora da cama. Quando desci para a sala, encontrei Tim dormindo sentado numa poltrona. `Que está fazendo aqui?', perguntei. `Estou esperando a hora de ir para o jardim de infância. Não quero chegar atrasado.' O entusiasmo de toda a família despertara em Tini uma disposição que jamais teríamos conseguido através de discussões e ameaças."

Amanhã você quer persuadir alguém a fazer alguma coisa. Antes de abordar o assunto faça a si mesmo a pergunta: "Como poderei fazer com que ele queira isto?"

Uma pergunta assim evitará a nossa pressa e a falta de trato com outras pessoas tagarelando futilmente apenas sobre nossos desejos.

Certa vez aluguei o grande salão de bailes de um hotel de Nova York para, vinte noites em cada estação, nele realizar uma série de conferências.

No começo de uma estação, fui subitamente informado de que teria de pagar quase três vezes mais que o preço anterior. Tal notícia chegou ao meu conhecimento depois de já estarem os bilhetes impressos e distribuídos e feitos todos oWanúncios.

Naturalmente, eu não desejava pagar o aumenti, mas, como falar no hotel sobre o que eu queria? Os proprietários estavam interessados apenas no que eles desejavam. Assim, alguns dias depois fui ver o gerente.

"Fiquei um pouco chocado ao receber sua carta", disse eu, "mas, apesar de tudo, não o condeno por isso. Se eu estivesse no seu lugar, provavelmente teria enviado uma carta idêntica. Seu dever como gerente do hotel é conseguir todos os lucros possíveis. Se não fizer isto, pode e deve ser despedido.. Agora, deixe-me tomar um pedaço de papel e mostrar-lhe as vantagens e as desvantagens que lhe advirão, se insistir no aumento do aluguel".

Tomei então uma folha de papel e tracei uma linha no centro intitulando uma coluna "Vantagens" e a outra "Desvantagens".

Escrevi embaixo do título "Vantagens" as seguintes palavras: "Salão de bailes livre". Então acrescentei: "O senhor contará com a vantagem de ter o salão de bailes livre para alugar para danças e convenções. É uma grande vantagem para negócios como este que renderão muito mais do que o senhor pode conseguir com uma série de conferências. Se eu alugo o seu salão de bailes durante vinte noites no curso da estação, é certo que isso acarretará a perda de alguns negócios mais rendosos para si.

"Agora, deixe-me apontar as `desvantagens'. Primeiro, em vez do aumento de renda obtido de mim, verificar-se-á um

decréscimo. É um fato que o senhor terá que riscar dos seus cálculos, pois eu não posso pagar o aluguel que me está pedindo. Serei obrigado a realizar as minhas conferências em outro local.

"Há ainda outra desvantagem para o senhor. As conferências atraem uma multidão de gente educada e culta ao seu hotel. É um ótimo anúncio para si, não acha? Por certo, se o senhor gastar cinco mil dólares em anúncios nos jornais jamais conseguirá trazer tanta gente para ver seu hotel, como o farão minhas conferências. Não pensa que isso representa algum valor para o hotel?"

Enquanto falava, escrevi as duas desvantagens na respectiva coluna e entreguei a folha de papel ao gerente, dizendo: "Gostaria de que o senhor estudasse cuidadosamente as vantagens e desvantagens que advirão para si e depois me enviasse a sua decisão final".

No dia seguinte, recebi uma carta, comunicando que o aluguel seria aumentado apenas em 50% e não em 300% como fora proposto.

Pense bem. Consegui a redução sem dizer uma palavra sobre o que queria. Falei todo o tempo sobre o que a outra pessoa queria e como consegui-lo.

Suponha que eu tivesse feito o que é natural e humano: que tivesse entrado furioso no gabinete do gerente e lhe dissesse: "Que significa este aumento de 300% quando o senhor sabe que já estou com os bilhetes de entrada distribuídos e todos os anúncios feitos? Trezentos por cento! Ridículo! Absurdo! Não pagarei!"

Que aconteceria? Uma discussão teria sido iniciada aumentando a ira, a tensão e as explosões - e todos sabem como terminam as discussões. Mesmo que eu o tivesse convencido do erro, o seu amor-próprio não permitiria que voltasse atrás e me fizesse a concessão.

Eis aqui um dos melhores conselhos já dados sobre a fina arte das relações humanas: "Se há algum segredo de sucesso", disse Henry Ford, "consiste ele na habilidade de apreender o

ponto de vista da outra pessoa e ver as coisas tão bem pelo ~golo dela como pelo seu".

A afirmação é tão verdadeira, que vou repeti-la: ***"Se há algum segredo de sucesso, consiste ele na habilidade de apreender o ponto de vista da outra pessoa e ver as coisas tão bem pelo ângulo dela como pelo seu".***

Esta verdade é tão simples, tão evidente que todos os homens deviam conhecê-la imediatamente. E, entretanto, ignoram-na 90% das pessoas em 90% das vezes.

Um exemplo? Examine as cartas que chegarem amanhã à sua mesa de trabalho e verá que a maioria delas viola os mais rudimentares princípios do bom senso. Tomemos, por exemplo, uma carta escrita pelo chefe do departamento de rádio de uma agência de publicidade. Esta carta, ou melhor, esta circular, foi dirigida a cada um dos -diretores das estações de rádio de todo o país. (Darei, entre parênteses, meus comentários para cada parágrafo.)

Sr. John Blank
Blankville.
Indiana

Caro Sr. Blank:

A companhia... deseja conservar a liderança que sempre ocupou nos domínios da publicidade radiofônica.

(Quem cuida dos desejos da sua companhia? Ando preocupado com os meus próprios problemas. 0 banco recusa renovar a hipoteca da casa, os gafanhotos destroem toda a plantação, o mercado de títulos caiu ontem, perdi o trem esta manhã, o médico disse-me que estou com uma pressão arterial muito alta, ando neurastênico, tenho caspa, não fui convidado para a festa da casa de John, ontem à noite. E o que acontece ao chegar aqui? Vim para o escritório preocupado, abro a minha correspondência, e eis um gaiato' lá de Nova York a

• orrecer-me com os seus projetos e desejos. Bah! Se pelo menos compreendesse a impressão causada pela carta que me dirigiu, abandonaria o negócio de publicidade e iniciaria o fabrico de carrapaticida para carneiro.)

Foi a publicidade nacional, difundida pelos nossos associa• dos, que possibilitou a base do primeiro trabalho completo sobre publicidade neste gênero. Desde então nossos programas, cuidadosamente elaborados, fizeram com que permanecêssemos no alto, acima de quaisquer outras agências, isto há vários anos seguidos.

(0 senhor está bem. A casa é a mais rica e a mais poderosa. Muito bem, no alto, não está? Que tem isso? 0 senhor poderia ser tão poderoso como os dirigentes da General Motors, da General Electric e do Estado-Maior do Exército Americano, todos juntos. Se o senhor tivesse mais inteligência que um beija-flor, compreenderia que estou interessado em saber quão grande eu sou e não quão grande é o senhor. Todas essas alusões aos seus extraordinários sucessos fizeram com que eu me sentisse pequeno e sem importância.)

Desejamos oferecer aos nossos clientes os últimos empreendimentos concernentes às diversas estações transmissoras.

(0 senhor deseja! 0 senhor deseja! 0 senhor é um asno incontestável. Não me interessa o que o senhor deseja, o que o presidente deste país deseja. Deixe-me dizer uma vez por todas que apenas estou interessado no que eu desejo - e o senhor não disse uma só palavra sobre isto na sua absurda carta.)

Poderia, pois, fornecer-nos a lista preferencial com todos • empreendimentos relativos aos programas e horários e todos • detalhes de que necessitamos para a escolha judiciosa do melhor tempo para emissão dos nossos anúncios?

("Lista preferencial". Que ousadia! 0 senhor tem nervos. Com as suas referências sobre a sua companhia o senhor faz que me sinta pequeno -- e, então, pede-me para colocá-la numa lista preferencial, nem sequer se lembrando de pedir por favor quando sugere isto.)

Uma pronta resposta inteirando-nos dos seus últimos empreendimentos será útil aos nossos mútuos interesses.

(0 senhor está louco! Manda-me uma carta mimeografada, uma carta escrita há tempos e espalhada por toda a parte como as folhas de outono, e tem o desplante de pedir-me para sentar e ditar uma carta pessoal quando estou preocupado com a hipoteca e a minha pressão arterial. E isto para responder a uma carta mimeografada! E ainda me pede para fazer isto "prontamente". Que entende o senhor por prontamente? Não sabe que estou tão ocupado quanto o senhor ou, pelo menos, que gosto de pensar assim? Já que estamos tratando deste assunto: Quem lhe deu o direito de senhorilmente dar-me ordens? 0 senhor disse: "Isso será útil aos nossos mútuos interesses". Afinal, o senhor começou a ver o meu ponto de vista, mas foi muito vago no dizer qual seria minha vantagem.)

Muito respeitosamente

John Doe
Diretor do Departamento de Rádio.

P.S. - Incluo um tópico do "Blankville Journal" que lhe será de interesse e que o senhor pode querer irradiar na sua estação.

(Finalmente, aqui embaixo, no P.S., o senhor menciona alguma coisa que pode ajudar-me a resolver um dos meus problemas. Por que não começou a carta com isso? Qualquer agente de publicidade que se torne culpado de ser o autor de uma baboseira como a que o senhor me mandou, deve ter

alguma coisa de anormal na medula. O senhor não precisa de uma carta relatando os meus últimos empreendimentos, o de que o senhor necessita é um pouco de iodo na glândula tireóide.)

Ora, se um homem que devota a sua vida à publicidade e se apresenta como um técnico na arte de influenciar as pessoas para comprar, escreve uma carta destas, que podemos esperar de um açougueiro, de um padeiro ou de um mecânico?

Eis aqui uma carta escrita pelo superintendente de uma grande companhia de cargas a um estudante de um dos meus cursos, Sr. Edward Vermylen. Qual o efeito causado pela mesma no homem a quem a missiva era dirigida?

Leia e depois direi.

A. Zerega's Sons, Inc.
28, Front Street.
Brooklyn, N. Y.

Atenção: Sr. Edward Vermylen.

Cavalheiro:

Os serviços de nossa estação de transbordo estão sendo prejudicados porque uma porcentagem do material das suas encomendas é despachada para nós quase à noite. Tal situação resulta para nós em congestão, trabalho extraordinário de nossa parte, demora de caminhões e, em alguns casos, demora ate nos embarques. **Em 10** de novembro recebemos um lote de 510 peças da sua companhia, chegando às 16 horas e 20 minutos.

Solicitamos sua cooperação para evitar os futuros inconvenientes ocasionados pela tardia remessa da carga. Poderíamos pedir-lhe que, nos dias em que os seus embarques tenham um volume tão grande como na data referida, nos mandasse os caminhões mais cedo ou nos mandasse uma parte da carga ao meio-dia?

A vantagem que poderia advir para o senhor, uma vez tomada tal providência, seria uma mais pronta descarga dos

seus caminhões e a segurança de que as suas mercadorias seguiriam no mesmo dia da recepção.

Muito atenciosamente,

J. B., Superintendente.

Depois de ler esta carta, o Sr. Vermylen, diretor de vendas de A. Zerega's Sons, Inc., mandou-a para mim com o seguinte comentário:

"Esta carta teve o efeito contrário do pretendido. Começa descrevendo as dificuldades da Companhia de Cargas, as quais não nos interessam, falando de um modo geral. Nossa cooperação é então requerida sem se levar em conta se há ou não inconvenientes para nós, e, finalmente, no último parágrafo, menciona-se o fato de que, se cooperarmos, isso significará uma descarga mais rápida dos nossos caminhões, com a segurança de que a carga seguirá no mesmo dia da entrega.

Em outras palavras, o que mais nos interessava veio mencionado por último e o efeito total foi gerar um espírito de antagonismo maior que o de cooperação".

Vejamos se é possível escrever de novo e melhorar esta carta. Não gastemos tempo falando dos nossos problemas. Como Henry Ford advertiu, "apreendamos o ponto de vista alheio e vejamos as coisas pelo seu ângulo tão bem como pelo nosso".

Eis um meio de fazer a revisão. Pode não ser o melhor, mas veja se já não há diferença.

Sr. Edward Vermylen.

A. Zerega's Sons, Inc.,
28, Front Street,
Brooklyn, N. Y.

Prezado Sr. Vermylen:

A Companhia de V. S tem sido uma das nossas melhores freguesas durante catorze anos. Naturalmente estamos muito gratos pela preferência e temos o máximo interesse em dar-lhe

mais rápido e mais eficiente serviço que bem merece. Entretanto, custa-nos confessar que tal coisa não é possível quando os seus caminhões nos trouxerem grandes carregamentos, quase ao anoitecer, como aconteceu no dia 10 de novembro último. Por quê? Simplesmente porque muitos outros fregueses também fazem as suas entregas de tarde. Como é natural, isso causa congestão. 0 que significa terem os seus caminhões parado um tempo enorme no cais, e, algumas vezes mesmo, serem seus embarques adiados.

Isto é mau, mas como pode ser evitado? Fazendo entregar no cais pela manhã, quando possível, o que permitirá que os seus caminhões possam movimentar-se com facilidade, sua carga merecerá imediata atenção e os seus empregados poderão regressar cedo para o jantar em casa, deliciando-se com os magníficos macarrões de sua fabricação.

Sem levarmos em conta o momento da chegada das suas entregas, estaremos sempre atentos para tudo fazer ao nosso alcance a fim de servi-lo prontamente.

V. Sª é um homem muito ocupado. Rogamos não desviar a atenção dos seus afazeres para responder à presente nota.

Atenciosamente,
J. B., Superintendente.

Barbara Anderson, que trabalhou num banco de Nova York, estava disposta a mudar para Phoenix, Arizona, devido à saúde do filho. Empregando os princípios que havia aprendido em nosso curso, escreveu a seguinte carta e a enviou a doze bancos de Phoenix:

Prezado Senhor:

Meus dez anos de experiência bancária seriam de interesse a um banco que cresce tão depressa quanto o do senhor.

Tendo trabalhado em várias funções no Bankers Trust Company, de Nova York, o que me propiciou alcançar meu atual cargo de gerente de agência, adquiri muita experiência e habilidade em todas as fases bancárias, incluindo relações com depositantes, créditos, empréstimos e administração.

Estarei de mudança para Phoenix no próximo mês de maio • tenho certeza de que poderei contribuir para o seu crescimento • rendimento. Estarei em Phoenix no dia 3 de abril e gostaria de ter a oportunidade de mostrar ao senhor de que modo poderei colaborar com os objetivos de seu banco.

Atenciosamente,
Barbara L. Anderson

0 leitor acha que a sra. Anderson recebeu alguma resposta a essa carta? Pois onze dos doze bancos convocaram-na para uma entrevista e ela ainda pôde escolher que oferta aceitar. Mas por quê? A Sra. Anderson não mencionou o que ela *queria,* mas escreveu de que modo poderia ser útil, enfocando não as necessidades dela, mas as *deles.*

Milhares de vendedores estão enchendo as ruas hoje, fatigados, desanimados e mal pagos. Por quê? Exclusivamente porque estão sempre pensando apenas no que eles querem. Não compreendem que nem você nem eu queremos comprar coisa alguma. Se o quiséssemos, sairíamos e compraríamos. Mas nós ambos estamos eternamente interessados na solução dos nossos problemas. E, se um vendedor é capaz de mostrar-nos como seus serviços ou suas mercadorias podem ajudar-nos a resolver nossos problemas, não necessita vender-nos coisa alguma. Nós compraremos. E todo freguês gosta de sentir que está comprando • nunca que lhe estão vendendo.

Apesar disso muitos homens passam a vida vendendo, sem olhar as coisas pelo ângulo do freguês. Por exemplo, resido em Forest Hills, uma pequena comunidade de casas particulares, no centro da grande Nova York. Um dia ia eu apressado para a estação quando me encontrei com um corretor de bens imóveis que tinha comprado e vendido propriedades naquela região por muitos anos. Conhecia bem Forest Hills e por isso, precipitadamente, lhe perguntei se o estuque de minha casa era feito com tela metálica ou com telhas ocas. Disse-me que não sabia e declarou-me o que eu já sabia: que podia ter uma informação

segura procurando a Forest Hills Garden Association. Na manhã seguinte recebi uma carta sua. Trazia-me a informação pedida? Podia tê-la conseguido em 60 segundos com um telefonema. Mas não o fez. Disse-me novamente que eu podia ter a informação telefonando e aproveitou o ensejo para pedir-me que lhe desse a preferência de meu seguro.

Não estava interessado em ajudar-me. Estava interessado apenas em ajudar-se.

J. Howard Lucas, de Birmingham, Alabama, conta como dois vendedores de uma mesma companhia lidaram com um mesmo tipo de situação. Ele relatou:

"Muitos anos atrás, eu trabalhava numa pequena companhia como administrador de pessoal. Próximo de nós, estavam instalados os escritórios de uma grande companhia de seguros. A empresa determinava zonas de trabalho aos corretores e dois deles se encarregaram da nossa companhia. Vou chamá-los de Carl e John.

"Certa manhã, Carl apareceu no meu escritório e por acaso mencionou que sua companhia tinha acabado de introduzir no mercado uma nova apólice de seguro de vida para executivos. Achava que talvez estivéssemos interessados ou poderíamos nos interessar e que voltaria mais tarde, tão logo dispusesse de maiores detalhes sobre o seguro.

"No mesmo dia, John nos viu andando no passeio, enquanto voltávamos de um intervalo para um cafezinho, e gritou: `Ei, Sr. Lucas, espere aíl Tenho uma grande novidade para vocês.' Ele se apressou e, muito entusiasmado, falou-nos sobre uma apólice de seguro de vida para executivos que sua companhia tinha lançado naquele mesmo dia. (A mesma apólice mencionada por acaso por Carl.) Ele queria que adquiríssemos uma das primeiras. Deu-nos uma série de informações importantes sobre a cobertura de riscos e terminou acrescentando: `A apólice é tão recente, que amanhã vou ter de pedir a alguém do escritório para me explicar como é que ela funciona. Por enquanto, preencham os formulários e assinem-nos, porque assim teremos mais dados com que ir trabalhando'. 0 entusiasmo dele nos deixou interessados em ter as apólices, embora não tivéssemos, no momento,

maiores informações sobre elas. Mais tarde, os detalhes vieram a confirmar o que John havia compreendido delas, e ele não apenas conseguiu vendê-las ao pessoal do escritório, como também dobrou nossa cobertura.

"Carl também teria vendido as apólices, mas não houve da parte dele nenhum esforço para despertar em nós a vontade de comprá-las."

O mundo está cheio de pessoas assim: exploradoras e que só olham para si. Por isso, o raro indivíduo que desinteressadamente procura ser útil aos outros, desfruta enormes vantagens. Encontra pequena concorrência. Owen D. Young disse: "O homem que pode colocar-se no lugar de outros homens, que pode compreender as maquinações dos seus cérebros, não precisa ter preocupações acerca do que lhe reserva o futuro."

Se depois de ler este livro conseguir uma coisa - um aumento na tendência de pensar sempre dentro do ponto de vista das outras pessoas e encarar as coisas pelo seu ângulo - se obtiver esta coisa, ela facilmente lhe provará que é um dos marcos da sua vida.

Considerar o ponto de vista alheio e despertar no outro um desejo de possuir algo não deve ser entendido como uma manipulação, decorrendo disso que a pessoa fará alguma coisa em detrimento dela e em benefício de quem a persuadiu. Numa negociação, ambas as partes saem beneficiadas. Nas cartas ao Sr. Vermylen, ambos, tanto o remetente quanto o destinatário, ganharam ao trocarem informações. Tanto o banco quanto a Sra. Anderson ganharam com a carta enviada por ela, no sentido de que o banco contratou uma valiosa funcionária e a Sra. Anderson, um emprego ajustado às suas necessidades. E, no caso da venda da apólice de seguro ao Sr. Lucas por John, ambos saíram ganhando nessa transação.

Um outro exemplo em que ambas as partes saem ganhando, com o emprego do princípio de despertar um desejo ardente na outra pessoa, vem de Michael E. Whidden, de Warwick, Rhode Island, vendedor local da Shell Oil Company. Mike tinha a ambição de ser o vendedor número um no seu distrito, mas um

dos postos oferecia-lhe obstáculo. O posto era dirigido por um senhor de idade avançada que de modo algum encontrava estímulo para organizar seu estabeleciWento. Dessa maneira, suas veadas caíam em números expressivos.

O gerente não dava ouvidos a Mike, que lhe sug°ria melhorar o posto. Depois de muita insistência e de conversas francas - que, diga-se, não conseguiram demover o senhor - Mike decidiu convidar o gerente para fazer uma visita ao novo posto que a Shell havia inaugurado recentemente na sua região.

O gerente ficou tão impressionado com os recursos do novo posto, que acabou por limpar e organizar o seu, registrando um certo aumento nas vendas. Isso propiciou a Mike a oportunidade de se tornar o melhor vendedor de sua região. Nenhuma conversa ou discussão o tinha ajudado, mas tão logo despertou um desejo ardente no velho gerente, simplesmente mostrando-lhe o moderno posto, as portas estavam abertas para alcançar sua meta. E ambos, Mike e o gerente, saíram ganhando.

A maioria dos homens vai a escola e aprende a ler Virgílio e dominar os mistérios dos cálculog sem jamais descobrir como funcionam seus cérebros. Vejamos um exemplo: Certa feita dei um curso sobre *Fala Eficaz* para jovens universitários que iam entrar para a Carrier Corporation, grande fabricante de aparelhos de ar-condicionado. Um dos participantes pretendeu persuadir os outros para irem jogar basquetebol e eis como agiu: "Quero que vocês venham jogar basquetebol. Gosto muito desse jogo, mas as poucas vezes que tenho ido ao ginásio não encontrei número suficiente de pessoas para formar uma partida. Dois ou três de nós passamos parte da noite passada jogando a bola de um para outro, e eu saí com equimose numa das vistas. Desejo que vocês, rapazes, venham amanhã à noite. Eu quero jogar basquetebol."

Falou ele sobre alguma coisa que você queria? Você não quer ir para o ginásio a que ninguém vai, não é? Você não se interessa pelo que ele quer. Não deseja conseguir também uma equimose, certamente.

Podia ele mostrar-lhe como obter as coisas que você deseja com o uso do ginásio? Seguramente. Mais vida. Provoca um grande apetite. Esclarece o cérebro. Diversões. Jogos. Basquetebol.

Repetindo o sábio conselho do Prof. Overstreet: "Primeiro: despertar na outra pessoa um desejo ardente. Aquele que conseguir isto terá o mundo todo a seu lado. Quem não o conseguir, trilhará um caminho solitário".

Um dos estudantes dos cursos de treinamento do autor andava preocupado com um seu filhinho. A criança tinha o peso abaixo do normal e recusava-se a comer. Os pais empregavam o método comum. Repisavam e repreendiam. "Mamãe quer que você tome isto e aquilo." "Papai quer que você cresça para ser um grande homem."

Prestou a criança alguma atenção a tais pedidos? Prestou tanta atenção como você e eu prestamos a um simples grão de areia em toda a extensão de uma praia.

Nenhum homem com um traço de senso comum poderá esperar que uma criança de três anos compreenda o ponto de vista de um pai que tem trinta primaveras. Entretanto, era precisamente o que ele estava esperando. Ridículo. Finalmente, compreendeu. Disse então para si mesmo: "Que quer o meu filho? Como poderei harmonizar o que ele quer com o que eu quero?"

Foi tarefa fácil quando começou a pensar sobre o assunto. Seu filho possuía um velocípede no qual gostava de passear para baixo e para cima, diante da casa, em Brooklyn. Poucas portas abaixo, na mesma rua, vivia um menino grandalhão que costumava fazer o garoto descer do velocípede para passear nele.

Naturalmente, o garoto corria choramingando para sua mamãe e esta tinha de ir tomar o velocípede das mãos do grandalhão e entregá-lo novamente ao filho. Isto acontecia quase todos os dias.

Que desejava o garoto? Não é necessário ser um Sherlock Holmes para responder a esta pergunta. Seu orgulho, sua ira, seu desejo de ser importante - todas as mais fortes emoções de sua formação - incitavam-no a tomar uma vingança, a dar um

soco no nariz do grandalhão. E quando seu pai lhe disse que podia desancar o prestígio do garoto maior algum dia, para o que apenas precisava comer as coisas que a sua mamãe queria que ele comesse, quando seu pai lhe prometeu isto, desapareceram todos os problemas dietéticos. O menino começou a comer espinafre. salsichas, peixe salgado, tudo enfim, somente para se tornar bastante forte a fim de surrar o grandalhão que o havia humilhado várias vezes.

Depois de resolver tal problema o pai encontrou-se diante de outro: o garoto adquirira o hábito, não muito santo, de urinar na cama.

Dormia com a avó. Pela manhã esta despertava e, sentindo o lençol molhado, dizia: "Veja, Johnny, o que você fez novamente esta noite".

Ele por certo respondia: "Não, eu não fiz isso. Foi a senhora quem fez".

Repreensões, castigos, humilhações, admoestações reiteradas de que sua mamãe não queria que ele fizesse aquilo -- nenhum desses processos fez com que a cama de Johnny amanhecesse seca. Perguntavam-se os pais: "Como conseguiremos fazer com que este garoto não mais urine na cama?"

Quais eram os seus desejos? *Primeiro:* queria usar pijama como papai, ao invés de camisa de dormir como a avó. Esta, que já estava farta daquilo, ofereceu-se para comprar um pijama caso Johnny não urinasse mais na cama. *Segundo:* queria possuir a sua cama própria... A avó também não fez objeções.

Sua mãe o levou a uma loja no Brooklyn, e, piscando os olhos para a vendedora, disse-lhe: "Este pequeno cavalheiro pretende fazer algumas compras".

A vendedora fê-lo sentir-se muito importante, perguntando: "Que poderei mostrar-lhe, jovem?"

O garoto tornou-se um par de polegadas mais alto e respondeu: "Desejo comprar uma cama para mim".

Quando lhe foi mostrada uma que a mamãe queria que fosse comprada, ela piscou os olhos novamente para a vendedora e o garoto acabou convencido de que devia comprá-la.

A cama foi entregue no dia seguinte e, à noite, quando papai chegou a casa, o garoto foi recebê-lo à porta gritando: "Papai! Papai! Venha ao meu quarto ver a minha cama que eu comprei! "

O pai, olhando a cama, obedeceu ao conselho de Charles Schwab: foi "sincero na aprovação e pródigo no elogio".

"Você agora não vai molhar a sua caminha, não é?", perguntou.

"Oh! Não, não! Eu não urinarei na minha cama". O garoto fez a promessa, envolvendo seu orgulho. Era a sua cama. Ele e apenas ele havia comprado. E estava agora usando pijama como um homenzinho. Queria proceder, pois, como um homem. E assim fez.

Um outro pai, K. T. Dutschmann, engenheiro especialista em telefones e estudante do meu curso, não conseguia que a sua filhinha de três anos de idade se alimentasse pela manhã. Todos os métodos usuais de repreensões, ameaças, castigos, redundaram em fracasso. Então os pais perguntaram a si mesmos: "Como poderemos fazer com que ela queira isto?"

A garotinha gostava de imitar a mamãe, para se sentir maior e crescer; assim, certa manhã os pais a colocaram numa cadeira e deixaram que ela mesma preparasse a sua alimentação. Justamente no momento psicológico, tendo o pai entrado na cozinha quando ela estava fazendo os preparativos, a menina exclamou: "Oh, olhe, papai, hoje eu mesma estou preparando o meu mingau de aveia".

Neste dia comeu dois pratos de cereais sem a menor coação, pois estava interessada. Havia-se sentido importante; no fazer sua alimentação matinal, encontrou seu meio de auto-expressão.

William Winter frisou certa feita que "a auto-expressão é unta necessidade dominante da natureza humana". Por que não podemos nós empregar a mesma psicologia nos negócios? Quando temos uma idéia brilhante, em vez de apresentá-la a outra pessoa como nossa, por que não a deixamos "cozinhar e misturar" a idéia? Essa pessoa vai encará-la como sendo dela mesma; gostará e comerá dois pratos da nossa idéia.

Lembre-se: "Primeiro: despertar na outra pessoa um ardente desejo. Aquele que conseguir isto, terá o mundo ao seu lado. Quem não o conseguir trilhará um caminho solitário".

PRINCIPIO 3

Desperte na outra pessoa um ardente desejo.

RESUMO

Técnicas fundamentais para tratar com as pessoas

Princípio 1: Não critique, não condene, não se queixe.
Princípio 2: Faça um elogio honesto e sincero.
Princípio 3: Desperte na outra pessoa um ardente desejo.

PARTE II

Seis maneiras de fazer as pessoas gostarem de você

CAPÍTULO I

Faça isto e será bem recebido em toda parte

Por que não estudar a técnica do maior conquistador de amigos que o mundo já conheceu? Quem é ele? Você pode encontrá-lo amanhã descendo a rua. Quando estiver a uma distância de dez pés ele começará a sacudir a cauda. Se você parar e lhe fizer mimos, ele saltará sobre você para demonstrar que o estima. E você sabe que atrás desta demonstração de afeto não existem motivos escusos: ele não deseja vender prédios, nem casar se com você.

já se deteve alguma vez para pensar que o cachorro é o único animal que não tem que trabalhar para viver? A galinha põe ovos, a vaca fornece leite, o canário canta. Mas o cachorro vive exclusivamente dando-lhe apenas amor.

Quando eu tinha cinco anos de idade, meu pai comprou um cachorrinho de pêlo amarelado por cinqüenta centavos. Foi a luz e a alegria da minha meninice. Todas as tardes, depois das 4,30, ele costumava sentar-se na frente do pátio com os seus lindos olhos muito atentos na estrada, e, logo que ouvia a minha voz ou me avistava lavando o meu prato do jantar na torneira da barreira, partia como um bala, correndo esbaforidamente para a colina e saudando-me eni saltos de alegria e latidos do mais puro entusiasmo.

Tippy foi o meu companheiro certo durante cinco anos. E. numa noite trágica - nunca me esquecerei dela -, um raio

o matou a dez passos de mim. A morte de Tippy foi a tragédia da minha meninice.

Tippy, você nunca leu um livro de psicologia. Não necessita tazê-lo. Sabia, por algum instinto divino, que qualquer indivíduo pode fazer mais amigos em dois meses, tornando-se verdadeiramente interessado nas outras pessoas, do que um outro em dois anos procurando fazer as outras pessoas interessadas nele. Permita-me que repita isso. Você pode fazer mais amigos em dois **meses,** interessando-se pelas outras pessoas, do que em dois anos, tentando conseguir o interesse dos outros sobre você.

Você conhece, e eu também, pessoas que erram pela vida tentando em vão fazer com que os outros se interessem por elas.

Por certo que isso não dá resultado satisfatório. As pessoas não estão interessadas em você nem estão interessadas em mim. Estão interessadas nelas mesmas - pela manhã, ao meio-dia e depois do jantar.

A New York Telephone Company realizou um detalhado estudo das conversações telefônicas para saber qual a palavra mais freqüentemente usada. Veja se imagina isto: foi o pronome pessoal "Eu". "Eu". "Eu". Foi usado 3.990 vezes em 500 conversações telefônicas. "Eu". "Eu". "Eu".

Quando você vê um grupo fotográfico do qual faz parte, qual a pessoa que olha em primeiro lugar?

Se nós apenas procurarmos impressionar as pessoas e fazer com que elas se interessem por **nós,** nunca teremos muitos amigos verdadeiros e sinceros.

Amigos, amigos verdadeiros, não se conseguem com tal processo.

Napoleão tentou fazer isso, mas no seu último encontro com Josefina disse: "josefina, tenho sido tão afortunado como homem nenhum jamais o foi na terra; no entanto, nesta hora, sois a única pessoa no mundo em quem posso confiar". E os historiadores têm dúvida se ele podia confiar mesmo nela.

0 falecido Alfred Adler, famoso psicólogo vienense, escreveu um livro intitulado: *What Life Should Mean to You.* Nesse livro diz: "E o indivíduo que não está interessado no seu semelhante quem tem as maiores dificuldades na **vida e** causa os maiores males aos outros. E entre tais indivíduos que se verificam todos os fracassos humanos".

Você pode ler vários tomos eruditos de psicologia sem tropeçar com uma declaração mais significativa para você e para mim. Não gosto de repetir, mas as palavras de Adler são tão ricas de significação que vou repeti-las em grifo:

"É o indivíduo que não está interessado no seu semelhante quem tem as maiores dificuldades na vida e causa os maiores males aos outros. É entre tais indivíduos que se verificam todos os fracassos humanos".

Uma vez freqüentei um curso para escrever contos, na Universidade de Nova York e durante o mesmo o editor de uma importante revista falou perante a nossa classe. Disse que podia tomar qualquer uma das dezenas de contos e histórias que passam sobre sua mesa diariamente e, depois de ler alguns parágrafos, saber se o autor gosta ou não do público. "Se o autor não gosta do público", afirmou, "este não gostará dos seus trabalhos".

Este irascível editor deteve-se duas vezes durante a sua exposição sobre o modo de escrever trabalhos de ficção e pediu desculpas por estar pregando um sermão. "Estou a lhes dizer", declarou, "as mesmas coisas que o seu pregador lhes diz. Mas, lembrem-se, terão que estar realmente interessados no público se desejam obter sucesso como escritores de contos".

Se isto é verdade no escrever ficção, fique certo de que é três vezes mais verdadeiro em se tratando dos contatos com as pessoas, face a face.

Passei uma noite no camarim de Howard Thurston na última vez que ele apareceu na Broadway — Thurston, o conhecido rei dos mágicos, Thurston, o rei da agilidade. Durante

quarenta anos ele viajou por todo o mundo sempre no mesmo mister, criando ilusões, mistificando assistências, fazendo o povo suspirar espantado. Mais de sessenta milhões de pessoas compraram entradas para as suas demonstrações e ele teve quase dois milhões de dólares de lucro.

Pedi ao Sr. Thurston me dissesse o segredo de seus sucessos. Sua vida escolar, por certo, nada lhe ensejou pois ele deixou a casa paterna ainda pequeno, tornou-se um malandro, viajou em vagões de carga, dormiu em pilhas de feno, esmolou comida de porta em porta e aprendeu a ler olhando dos vagões de **carga** os letreiros ao longo da estrada de ferro.

Teria ele algum conhecimento superior de magia? Não. Declarou-me que centenas de livros têm sido escritos sobre passes mágicos e grande número de pessoas sabia tanto acerca disto como ele. Mas possuía duas coisas que os outros não tinham. Primeiro - tinha habilidade de colocar sua personalidade diante dos refletores. Era um mestre no exibicionismo. Conhecia a natureza humana. Tudo o que fazia, cada gesto, cada entonação de voz, cada levantamento de uma sobrancelha, era cuidadosamente ensaiado com antecedência e seus gestos eram marcados para serem feitos em segundos. Mas, além de tudo isso, Thurston tinha um verdadeiro interesse no povo. Declarou-me que muitos mágicos olham para a assistência e dizem para si mesmos: "Bem, aqui está um grupo de tolos endinheirados e vou enganá-los". 0 método de Thurston, porém, era totalmente diferente. Contou-me que cada vez que entrava em cena dizia para si mesmo: "Estou muito grato porque esta gente veio ver-me. A sua presença faz com que minha vida corra de um modo agradável. Vou dar-lhe, pois, o melhor que me for possível".

Declarou que nunca se pôs diante de um refletor sem primeiro dizer a si mesmo várias vezes: "Amo meu público! Amo meu público!" Ridículo? Absurdo? Você tem o direito de pensar o que quiser sobre isto. Apenas estou reproduzindo, sem comentários, o método usado por um dos mais famosos mágicos de todos os tempos.

George Dyke, de North Warren, Pensilvânia, precisou abandonar o seu posto de abastecimento e reparos, depois de trinta anos de trabalho, uma vez que se construiu uma estrada de ferro exatamente onde se localizava seu negócio. Em breve os dias ociosos de aposentadoria começaram a enfastiá-lo, e tratou logo de preencher o tempo tocando seu velho violino. Não tardou para começar a percorrer a região ouvindo música e conversando com excelentes violinistas. A sua maneira, humilde e amistosa, sentiu despertar dentro dele o interesse de conhecer a experiência de cada músico que conhecia. Embora ele mesmo não fosse um bom violinista, fez muitas amizades. Participava de festivais e logo se tornou conhecido pelos fãs de música "country" que habitavam a região leste dos Estados Unidos com o nome de "Tio George, o arranhador de cordas de violino do condado de Kinzua". Quando tivemos a oportunidade de ouvir Tio George, ele estava com 72 anos e desfrutando cada minuto de sua vida. O fato de interessar-se por outras pessoas acabou por criar-lhe uma vida diferente, numa idade em que a maioria das pessoas julga esgotada sua capacidade produtiva.

Este também foi um dos segredos da espantosa popularidade de Theodore Roosevelt. Mesmo os seus empregados o estimavam muito. O seu criado, James E. Amos, escreveu um livro sobre ele, intitulado *Theodore Roosevelt, Hero to His Valet.* Em tal livro, Amos relata este edificante incidente:

"Certa feita minha mulher fez uma pergunta ao presidente sobre uma espécie de perdiz. Ela nunca vira uma e Roosevelt descreveu-a com todas as minúcias. Algum tempo mais tarde, tocou o telefone de nossa casa. (Amos e a esposa moravam numa casa na propriedade de Theodore Roosevelt, em Oyster Bay.) Minha mulher atendeu e era o presidente quem falava. Chamava-a para dizer-lhe que havia uma perdiz da qualidade que ela desejava conhecer, ao lado da sua janela e, se ela olhasse para fora, poderia vê-Ia. Pequenas coisas como esta eram características dele. Todas as vezes que vinha à nossa casa, mesmo quando não nos avistava, ouvíamos logo o seu chamado: `Oo-oo-oh, Anie!' ou 'Oo-oo-oh, James!' Era a sua saudação amistosa quando passava por lá".

Como podiam os empregados deixar de querer bem a um homem como este? Como podia alguém deixar de sentir-se atraído por ele?

Roosevelt foi um dia à Casa Branca, quando o presidente e a Sra. Taft não estavam. Sua sincera estima pelas pessoas humildes ficou patente quando saudou todos os antigos empregados da Casa Branca pelos seus nomes, mesmo as serventes que lavavam louça na cozinha.

"Quando viu Alice, a empregada da cozinha", escreve Archie Butt, "perguntou-lhe se ainda fazia pão de milho. Alice respondeu que algumas vezes o fazia para os empregados, mas não para os patrões.

" `Eles demonstraram mau gosto', gracejou Roosevelt, `e direi tal coisa ao presidente quando o vir.'

"Alice lhe trouxe um pedaço num prato e ele atravessou o gabinete comendo-o, saudando os jardineiros e trabalhadores na sua passagem...

"Dirigia-se a cada pessoa do mesmo modo que ele queria que o tratassem no passado. Ike Hoover, que fora porteiro-chefe na Casa Branca durante quarenta anos, disse com lágrimas nos olhos: `Foi o único dia feliz que tivemos durante quase dois anos, e nenhum de nós o trocará por uma nota de cem dólares"' -

0 mesmo interesse por pessoas aparentemente não-importantes ajudou um representante de vendas, Edward M. Sykes Jr., de Chatham, Nova Jersey, a conservar um cliente. "Há muitos anos atrás", relatou ele, "eu visitava clientes da Johnson & Johnson na região de Massachusetts. Um dos clientes era uma drogaria de Hingham. Toda vez que ia a essa drogaria, antes de conversar com o proprietário para anotar suas encomendas, eu dava um `alô' aos balconistas. Certo dia fui falar com o proprietário e ele me dispensou, afirmando não ter mais interesse em comprar produtos da J & J porque a empresa passara a concentrar suas atividades em estabelecimentos que trabalhavam com produtos alimentícios e com o sistema de crediário, em detrimento das pequenas lojas. Acatei a decisão dele, enfiei o rabo no meio das pernas e fui-me embora, girando durante

algumas horas pela cidade. Finalmente, tomei a decisão de voltar e tentar pelo menos explicar-lhe qual era a nossa posição.

"Quando retgrnei, disse meu habitual `alô' aos empregados. O proprietário me recebeu com sorrisos. Nessa ocasião dobrou seus pedidos. Olhei-o atônito e perguntei o que se havia passado naquelas últimas horas desde que tinha me dispensado. Ele apontou para o funcionário que trabalhava com o aparelho de pressão de soda e disse que, tão logo eu tinha saído, o rapaz o procurara e o informara de que eu era dos poucos vendedores que os cumprimentavam. O proprietário ouviu dele o seguinte: se algum vendedor merecia fazer negócios com ele, esse vendedor era eu. O homem concordou e continuou um cliente fiel. Nunca mais me esqueci de que ser sinceramente interessado em outras pessoas é uma das mais importantes qualidades de um vendedor - aliás, de qualquer pessoa."

Descobri, por experiência própria, que o indivíduo pode conseguir a atenção, o tempo e a cooperação mesmo das mais eminentes personalidades da América tornando-se verdadeiramente interessado nelas. Darei um exemplo.

Anos atrás, estava eu dando um curso sobre o modo de escrever trabalhos de ficção no instituto de Artes e Ciências de Brooklyn, e queríamos que Kathleen Norris, Fannie Hurst, Ida Tarbell, Albert Payson Terhune, Rupert Hughes e outros notáveis e ocupadíssimos autores viessem até Brooklyn e nos contassem os benefícios das suas experiências. Assim, escrevemos a todos eles, dizendo que admirávamos seus trabalhos e estávamos vivamente interessados em ouvir seus conselhos bem como em aprender o segredo dos seus sucessos.

Cada uma das cartas foi assinada por cerca de cento e cinqüenta estudantes. Dissemos que os sabíamos muito ocupados -- muito ocupados para preparar uma conferência. Assim, incluímos uma lista de perguntas para que a elas respondessem. As perguntas eram sobre eles mesmos e seus métodos de trabalho. Todos gostaram disto. Quem não gostaria? Por isso deixaram os seus lares e vieram até Brooklyn dar-nos a mão.

Usando o mesmo método consegui a presença de Leslie M. **Shaw, ministro da Fazenda no governo de Theodore Roo-**

. A.

sevelt; George **W.** Wieckersham, procurador geral no governo de Taft; William Jennings Bryan; Franklin Delano Roosevelt, e muitos outros homens de destaque, os quais vieram falar aos estudantes dos meus cursos para expressão em público.

Todos nós, sejamos açougueiro ou padeiro, ou o rei no seu trono, todos nós gostamos das pessoas que nos admiram. Tomemos, por exemplo, o imperador alemão. No fim da Guerra Mundial, ele era talvez o homem mais selvagem e universalmente menosprezado por todo o mundo. Mesmo a sua própria pátria se voltou contra ele qiando foi obrigado a fugir para a Holanda com o fito de salvar o pescoço do cutelo. 0 ódio contra ele era tão grande que milhões de pessoas desejavam despedaçá-lo arrancando-lhe os membros um a um, ou queimá-lo espetado numa estaca. No meio de toda esta eclosão de fúria, um garoto escreveu ao imperador uma carta simples e sincera, cheia de bondade e admiração. Dizia que não lhe interessava o que os outros pensavam e que ele amaria sempre Wilhelm II como seu imperador. 0 imperador ficou tão **tocado** por esta demonstração que convidou o seu autor para ir vê-lo. 0 garoto foi, o mesmo fazendo a sua genitora - o imperador casou-se com ela. Este garoto não teve necessidade de ler um livro sobre como fazer amigos e influenciar pessoas. Ele sabia faze-lo instintivamente.

Se quisermos conseguir amigos, coloquemo-nos à disposição de outras pessoas para fazer por elas certas coisas, coisas que requeiram tempo, energia, desprendimento e meditação. Quando o duque de Windsor era príncipe de Gales teve que dar uma volta pela América do Sul e, ates de partir para tal viagem, passou meses estudando espanhol com o fito de poder fazer discursos em público no idioma dos países que visitava; e os sul-americanos quiseram-lhe muito por isso.

Há muito tempo fiz questão de saber da data natalícia dos meus amigos. Como? Embora não possua a mais tênue parcela de fé na astrologia, comecei **a** perguntar a cada um deles se acreditava que a data de nascimento dos indivíduos podia ter qualquer influência sobre o caráter e o temperamento.

sevelt; George W. Wieckersham, procurador geral no governo de Taft; William Jennings Bryan; Franklin Delano Roosevelt, e muitos outros homens de destaque, os quais vieram falar aos estudantes dos meus cursos para expressão em público.

Todos nós, sejamos açougueiro ou padeiro, ou o rei no seu trono, todos nós gostamos das pessoas que nos admiram. Tomemos, por exemplo, o imperador alemão. No fim da Guerra Mundial, ele era talvez o homem mais selvagem e universalmente menosprezado por todo o mundo. Mesmo a sua própria pátria se voltou contra ele q fiando foi obrigado a fugir para a Holanda com o fito de salvar o pescoço do cutelo. 0 ódio contra ele era tão grande que milhões de pessoas desejavam despedaçá-lo arrancando-lhe os membros um a um, ou queimá-lo espetado numa estaca. No meio de toda esta eclosão de fúria, um garoto escreveu ao imperador uma carta simples e sincera, cheia de bondade e admiração. Dizia que não lhe interessava o que os outros pensavam e que ele amaria sempre Wilhelm II como seu imperador. 0 imperador ficou tão **tocado** por esta demonstração que convidou o seu autor para ir vê-lo. 0 garoto foi, o mesmo fazendo a sua genitora - o imperador casou-se com ela. Este garoto não teve necessidade de ler um livro sobre como fazer amigos e influenciar pessoas. Ele sabia fazê-lo instintivamente.

Se quisermos conseguir amigos, coloquemo-nos à disposição de outras pessoas para fazer por elas certas coisas, coisas que requeiram tempo, energia, desprendimento e meditação. Quando o duque de Windsor era príncipe de Gales teve que dar uma volta pela América do Sul e, aptes de partir para tal viagem, passou meses estudando espanhol com o fito de poder fazer discursos em público no idioma dos países que visitava; e os sul-americanos quiseram-lhe muito por isso.

Há muito tempo fiz questão de saber da data natalícia dos meus amigos. Como? Embora não possua a mais tênue parcela de fé na astrologia, comecei a perguntar a cada um deles se acreditava que a data de nascimento dos indivíduos podia ter qualquer influência sobre o caráter e o temperamento.

Pedia-lhe então para dizer o mês e o dia do seu nascimento. Se dizia 24 de novembro, por exemplo, eu ficava repetindo para mim mesmo "24 de novembro, 24 de novembro". No instante em que ele me dava as costas, escrevia seu nome e seu aniversário natalício e mais tarde passava-os para um livro de aniversários. No começo de cada ano, tais datas são marcodas num calendário especial, de forma que despertam a minha atenção automaticamente. Quando chega o dia do aniversário de um deles, mando o meu telegrama ou a minha carta. E que alcance tem isso! Muitas vezes sou a única pessoa na terra que se lembra do aniversário.

Se quisermos fazer amigos, saudemos as pessoas com animação e entusiasmo. Quando alguém o chamar ao telefone empregue a psicologia idêntica. Diga "Alô" em tom que expresse a sua satisfação pelo chamado que lhe fizeram. A maioria das companhias telefônicas possui uma escola para treinar as suas telefonistas para falarem num tom de voz que transmite interesse e entusiasmo. Lembremo-nos disto quando respondermos a um chamado telefônico amanhã.

Se você mostrar um verdadeiro interesse pelas outras pessoas, não apenas conquistará amizades como também atrairá clientes para a sua empresa. Numa das edições da publicação do National Bank of North America, de Nova York, saiu a seguinte carta de Madeline Rosedalie, uma depositante: (*)

"Gostaria que soubessem o quanto admiro seu quadro de funcionários. Todos são corteses, educados e atenciosos. Como é agradável, depois de passar um longo tempo esperando na fila, ouvir o caixa-pagador nos saudar com satisfação.

"No ano passado, durante cinco meses minha mãe ficou internada num hospital. Com freqüência procurei ser atendida por Marie Petrucello, uma caixa-pagadora. Ela se mostrava preocupada com o estado de mamãe e sempre me perguntava sobre sua saúde".

(*) *Eagle*, publicação do National Bank of North America, Nova York; 31 de março de 1978.

Existe alguma dúvida de que a Sra. Rosedalle continuará a ser cliente desse banco?

Charles R. Walters, de um dos maiores bancos da cidade de Nova York, foi indicado para preparar um relatório confidencial sobre uma certa corporação. Sabia apenas de um homem que possuía os dados de que necessitava tão urgentemente. Quando o Sr. Walters foi introduzido no gabinete do presidente da companhia, uma mulher jovem meteu a cabeça na porta e disse ao presidente que não tinha um só selo para ele naquele dia.

"Coleciono selos para meu filho de doze anos", explicou o presidente ao Sr. Walters.

Este falou da sua missão e começou a fazer perguntas. 0 industrial estava distraído, falando de um modo geral, nebuloso. Não quis falar e, aparentemente, nada podia persuadi-lo a fazer isto. A entrevista foi curta e infrutífera.

"Francamente eu não sabia o caminho a tomar", disse o Sr. Walters quando relatou o caso diante da classe. "Lembrei-me então do que havia ouvido da sua secretária - selos, filho de doze anos... E lembrei-me também de que o departamento estrangeiro do nosso banco colecionava selos - selos de cartas que vinham de todas as partes dos continentes banhados pelos sete mares.

"Na tarde seguinte procurei aquele homem e mandei dizer-lhe que tinha uns selos para o seu filho. Fui introduzido com entusiasmo? Sim, senhor. Ele não podia apertar minha mão com mais entusiasmo se estivesse pretendendo ir para o Congresso. Irradiava sorrisos de boa vontade. `Meu George vai gostar deste', dizia enquanto remexia os selos. 'E olhe este. Este é um tesouro'.

"Passamos meia hora falando sobre selos e olhando um retrato do seu filho, e, então, ele levou mais de uma hora dando-me todas as informações que eu queria - sem mesmo, sequer, uma sugestão de minha parte neste sentido. Disse-me tudo que sabia, depois chamou seus auxiliares e formulou perguntas. Telefonou para alguns dos seus sócios. Encheu-me de fatos, núme-

ros, notícias e correspondência. Falando em linguagem jornalística, consegui um `furp'."

Mais uma ilustração:

C. M. Knaphie Jr., de Filadélfia, tentou, durante anos, vender carvão a uma grande cadeia de lojas. Mas a organização continuava a comprar o combustível de um vendedor de fora da cidade, persistindo em negar este direito a firma do Sr. Knaphle. Este fez um discurso, uma noite, diante de uma das minhas classes, expressando toda a sua **raiva** contra a cadeia de lojas, apontando-as como verdadeira maldição para o país.

E ainda se admirava por que não lhes podia vender.

Opinei que experimentasse uma tática diferente. Resumindo ligeiramente, eis o que aconteceu: Organizamos um debate entre os membros do curso para ficar resolvido se a expansão das lojas reunidas estava fazendo mais mal ao país que bem.

Knaphle, por sugestão minha, tomou **o lado negativo; acedeu em defender as lojas reunidas e foi então** procurar um diretor da organização que ele menosprezava e disse: "Não estou aqui procurando vender carvão. Venho pedir-lhe um favor". Explicou o seu debate e acrescentou: "Procuro-o pedindo-lhe a fineza de esclarecimentos, pois julgo que ninguém melhor do que o senhor poderá dar-nos os dados de que necessito. Estou ansioso para vencer o debate; e apreciarei grandemente a colaboração que o senhor me puder prestar".

Eis o resto do caso nas palavras do próprio Sr. Knaphle:

"Eu havia pedido a este homem precisamente um minuto do seu tempo. E foi com esta condição que permitiu a minha visita. Depois que expliquei o caso, ofereceu-me una **cadeira e falou-me exatamente durante uma hora e quarenta e sete minutos. Chamou o outro diretor que havia escrito um livro sobre cadeia de lojas. Escreveu para a National Chain** Store Association e conseguiu-me cópia de um debate sobre o assunto. Ele acha que as lojas reunidas estão prestando um serviço real à humanidade. Está orgulhoso do que está fazendo por centenas de comunidades. Seus olhos brilhavam enquanto falava. Devo confessar que ele me abriu os olhos para coisas com as quais

nunca havia sequer sonhado. Mudou inteiramente minha atitude mental.

"Quando me retirei veio comigo até à porta, passou o braço pelo meu ombro, desejou-me que me saísse bem no debate e pediu-me que viesse vê-lo novamente, e que o informasse do resultado. As ultimas palavras que me disse foram as seguintes: `Procure-me, por favor, mais tarde, na primavera gostaria de dar-lhe um pedido de carvão'.

"Para mim isto foi quase um milagre. Estava oferecendo-se para comprar carvão sem qualquer sugestão da minha parte. Adiantei-me mais em duas horas verdadeiramente interessado nele e nos seus problemas do que teria feito em dez anos procurando interessá-lo em mim e no meu carvão".

0 senhor não descobriu uma nova verdade, Sr. Knaphle, pois há muito tempo, cem anos antes do nascimento de Cristo, **um velho e célebre poeta romano, Publius Sirus, disse: "Estamos interessados nos outros, quando** eles se interessam por nós".

Uma demonstração de interesse, como todos os princípios das relações humanas, deve ser sincera. Deve recompensar não apenas a pessoa que se mostra interessada, mas também a pessoa objeto de atenção. Uma rua de mão dupla: ambas as partes se beneficiam.

Martin Ginsberg, que tomou nosso curso em Long Island, Nova York, relatou como sua vida modificou-se profundamente **quando** foi objeto de interesse de uma enfermeira:

"Era o Dia de Ação de Graças e eu contava 10 anos de idade. Eu me achava na enfermaria de um hospital beneficente da cidade, com uma cirurgia ortopédica marcada para o dia seguinte. Eu sabia que deveria passar meses de confinamento, convalescendo e suportando dores. Meu pai tinha falecido; minha mãe e eu vivíamos sozinhos num pequeno apartamento, recebendo benefícios. Naquele dia, ela não pôde me visitar.

"A medida que o dia ia passando, vi-me dominado por uma sensação de solidão, desesperança e medo. Minha mãe encontrava-se sozinha em casa, preocupada comigo com certeza,

sem contar com ninguém, sem companhia para a refeição e sequer com algum dinheiro para o jantar de Ação de Graças.

"As lágrimas transbordaram pelos meus olhos, enfiei minha cabeça debaixo do travesseiro e o cobri com a coberta. Chorei em silêncio, mas, oh, com tanto sentimento, com tanto ímpeto, que meu corpo estremecia de dor.

"Uma jovem estudante de enfermagem escutou meus soluços e foi ter comigo. Puxou a coberta e começou a enxugar as lágrimas. Falou-me de sua própria solidão, obrigada a trabalhar naquele dia e impedida de ficar com a família. Perguntou-me se eu não aceitaria jantar na sua companhia. Trouxe então duas bandejas de comida: peru em fatias, pure e um sorvete de sobremesa. Conversou comigo e procurou afastar meus temores. Embora seu turno encerrasse às 4h00 da manhã, ficou comigo até quase 11h00. jogamos, conversamos e finalmente chegou um momento em que adormeci.

"Muitos dias de Ação de Graças vieram e passaram, desde os meus 10 anos de idade, mas em nenhum deles deixo de me lembrar daquele em que meus sentimentos de frustração, medo e solidão por pouco não me fizeram outras marcas, graças ao calor e ao afeto de uma estranha que, de alguma forma, os tornou toleráveis".

Se quiser que as pessoas gostem de você, se quiser aprofundar verdadeiras amizades, se quiser ajudar as outras pessoas e ao mesmo tempo ser ajudado por elas, procure lembrar-se deste princípio:

PRINCIPIO 1

Interesse-se sinceramente pelas outras pessoas.

CAPÍTULO II

Um meio simples de causar uma primeira boa impressão

Tomei parte, recentemente, num jantar em Nova York. Um dos convidados, uma senhora que havia herdado uma certa quantia, estava ansiosa por causar uma impressão agradável a todos. Gastara uma pequena fortuna em peles, diamantes e pérolas. Mas nada fez em favor do seu rosto. Irradiava aspereza e egoísmo. Não compreendeu o que todos os homens sabem: que a expressão apresentada por uma mulher na sua fisionomia é muito mais importante do que os vestidos que traz.

Charles Schwab disse-me que seu sorriso valia um milhão de dólares. E, certamente, estava declarando a verdade. Para a personalidade de Schwab, seu encanto, sua habilidade em fazer com que as outras pessoas gostassem dele, são quase inteiramente responsáveis pelo seu extraordinário êxito na vida; e um dos fatores mais atraentes da sua personalidade é o seu cativante sorriso.

Ações falam mais alto que palavras e um sorriso diz: "Gosto de você. Você me faz feliz. Estou satisfeito por vê-lo".

Eis por que os cachorros fazem isso com saltos. Eles ficam tão contentes quando nos vêem que pulam para nós. Por isso, naturalmente, nós sentimos satisfação em vê-los.

0 sorriso de uma criança tem o mesmo efeito

Enquanto esperava na sala de recepção de um médico, já reparou alguma vez nos rostos taciturnos das pessoas que aguardavam a sua vez i 0 Dr. Stephen K. Sprout, veterinário em Raytown, Missuri, lembrou-se de um dia típico de primavera, quando sua saia de espera estava cheia de clientes aguardando que seus animais de estimação fossem vacinados. Ninguém dirigia a palavra a ninguém, e, provavelmente, todos deviam estar pensando em muitas coisas que poderiam fazer em vez de "perderem tempo" ali sentados. Ele relatou numa de nossas classes:

"Havia seis ou sete clientes, quando entrou uma jovem senhora com uma criança de nove meses e um gatinho. Como que guiada pela sorte, sentou-se perto de um cavalheiro que estava pouco mais que impaciente pela demora. Dali a pouco, o bebê o encarou e abriu um enorme sorriso, tão característico dos bebês. Que fez o cavalheiro? Exatamente o que vocês ou eu faríamos, é claro; também sorriu para o bebê. Em breve começou a entabular uma conversa com a mãe a respeito do nenê e dos netinhos que ele lhe daria, e, não tardou muito, todos que estavam presentes na sala de recepção se juntaram à conversa. O aborrecimento e a tensão transformaram-se numa experiência divertida e agradável."

Um sorriso insincero? Não. Este não engana ninguém. Nós conhecemos quando ele é mecânico e sentimo-lo. Estou falando é sobre um sorriso verdadeiro, um sorriso que traz calor do coração, um sorriso que vem de dentro, uma espécie de sorriso que conseguirá um ótimo preço no mercado.

O professor James V. McConnell, psicólogo na Universidade de Michigan, expressou dessa maneira seu ponto de vista sobre o sorriso: "As **pessoas que sorriem tendem** a dirigir, ensinar e vender com muita eficiência, além de criar filhos mais felizes. Existe mais informação num sorriso do que numa expressão carrancuda. Por essa razão, o incentivo é um conselho instrutivo mais eficiente que a punição".

O diretor da seção de empregados de um grande departamento de lojas de Nova York declarou-me que prefere contratar para vendedora uma jovem que não terminou seu curso primário,

mas que tenha um sorriso amável, a contratar uma doutora em filosofia que tenha uma fisionomia carrancuda.

O efeito de um sorriso é poderoso - mesmo quando não pode ser visto. As companhias telefônicas em todos os Estados Unidos mantêm um programa chamado de "a força do telefone" e que é dado aos empregados que utilizam o telefone para vender seus produtos ou seus serviços. Neste programa, pedem-lhe que, ao falar ao telefone, você sorria. Seu "sorriso" é transmitido pela sua voz.

Robert Cryer, diretor de um departamento de computação numa companhia de Cincinnati, Ohio, contou como obteve o candidato certo para um importante posto que há muito estava desocupado:

"Eu andava desesperado tentando recrutar um doutor na ciência da computação para trabalhar no meu departamento. Finalmente localizei um jovem com as qualidades ideais e que estava para se formar na Purdue University. Depois de muitas conversas telefônicas, soube que ele havia recebido várias ofertas de outras empresas, algumas delas maiores e mais conhecidas que a nossa. Quando ele aceitou o posto, fiquei contentíssimo. Depois que ele começou a trabalhar perguntei-lhe por que nos tinha escolhido, quando dispunha de melhores ofertas. Ele demorou um instante a responder e então falou: `Acho que foi porque os diretores das outras empresas tinham uma voz muito fria ao telefone, expressavam-se de uma maneira excessivamente profissional, o que me deu a sensação de que eu não passava de mais uma transação comercial. A sua, pelo contrário, soava como se estivesse contente de me ouvir... como se realmente quisesse que eu fizesse parte da empresa.' Podem ter certeza, ainda hoje falo ao telefone com um sorriso nos lábios".

O presidente do conselho de diretores de uma das maiores companhias de borracha dos Estados Unidos disse-me que, de acordo com as suas observações, raramente um homem consegue êxito em qualquer coisa quando não sabe faze-la com graça. Este líder industrial não dá muito crédito ao velho adágio de que o trabalho é a chave mágica que abrirá a porta dos nossos

desejos. "Conheço homens", contou ele, "que conseguiram êxito na vida porque se divertiam a valer conduzindo seus negócios. Mais tarde vi estes homens começando a trabalhar diferentemente. Foi terrível. Perderam toda alegria e fracassaram."

Você deve sentir prazer ao encontrar pessoas que você sabe sentirem grande prazer em vê Io.

Tenho solicitado a milhares de homens de negócios que sorriam a toda hora do dia para alguém durante uma semana, e voltem à classe para dizer dos resultados obtidos. Que tem acontecido? Vejamos. Eis aqui uma carta de William B. Steinhardt, um corretor da Bolsa de Nova York. Seu caso não é único. Na verdade é típico para centenas de outros.

"Estou casado há mais de dezoito anos", escreve o senhor Steinhardt, "e em todo este tempo raramente sorri para minha mulher: apenas lhe dirigia duas dúzias de palavras desde quue me levantava até que estava pronto para sair para o trabalho. Eu era uma das piores `carrancas' que já andaram em Broadway.

"Desde que o senhor me pediu para fazer uma conferência sobre minha experiência com sorrisos, decidi-me a experimentá-la durante uma semana. Assim, na manhã seguinte, enquanto penteava meu cabelo, olhei para minha carrancuda fisionomia no espelho, e disse para mim mesmo: 'Bill, você hoje vai tirar esta carranca da sua fachada custe o que custar. Você vai sorrir. E vai começar agora mesmo. Quando me sentei para o café, saudei minha esposa com um `Bom dia, querida' e sorri ao dizer isto.

"0 senhor advertiu-me de que ela ia ficar surpresa, mas não calculou bem a reação dela. Ficou confusa, chocada mesmo. Disse-lhe então que no futuro ela podia esperar tal atitude como ocorrência regular e continuei a fazer isso todas as manhãs.

"Essa mudança de atitude da minha parte trouxe mais felicidade no meu lar durante dois meses do que a que houve no ano passado.

"Quando, agora, saio para meu escritório, cumprimento o rapaz do elevador do prédio de apartamentos com um `Bom dia'

e um sorriso. Cumprimento o porteiro com um sorriso. Sorrio para o caixa, na estação do trem subterrâneo, quando peço troco. Quando chego ao andar da Bolsa, sorrio para pessoas que nunca me viram sorrir até bem pouco.

"Verifique; logo que todos estavam sorrindo para mim. Trato de uma maneira carinhosa os que me procuram com queixas e lamentações. Sorrio enquanto os ouço e acho que as soluções são encontradas mais facilmente. Sinto que os sorrisos me estão trazendo dólares, muitos dólares diariamente.

"Estabeleci meu escritório com outro corretor. Um dos seus empregados é um jovem acessível, e eu estava tão entusiasmado com os resultados que vinha obtendo que cheguei a falar-lhe sobre a minha nova filosofia nas relações humanas. Ele então me confessou que, quando vim pela primeira vez para estabelecer meu escritório com a sua firma, pensou que eu era um terrível carrancudo e só recentemente modificou tal opinião. Declarou que constatou que eu era verdadeiramente humano quando sorria.

"Tenho também eliminado a crítica do meu sistema. Agora, em vez de condenar, dou atenção e elogio. Deixei de falar sobre o que desejo. Estou agora procurando ver o ponto de vista da outra pessoa. E tais coisas têm revolucionado literalmente minha vida. Sou um homem totalmente diferente, um homem mais feliz, um homem mais rico, mais rico em amizade e felicidade - as coisas que têm mais valor entre todas."

Você não sente prazer em sorrir? Que fazer então? Duas coisas. Primeiro, obrigue-se a sorrir. Se estiver só, assobie e cantarole uma melodia ou uma canção. Aja como se já fosse feliz e isto tenderá para o tornar mais feliz ainda. Aqui está o caminho traçado pelo psicólogo e filósofo William James:

"A ação parece acompanhar a sensação, mas, na realidade, ação e sensação andam juntas; e regulando a ação, que está sob o mais direto controle da vontade, podemos indiretamente regular a sensação, que não o está. Deste modo o soberano e voluntário caminho para o bom humor, se o nosso foi perdido, é proceder alegremente, agindo e falando como se o bom humor já estivesse

Todos buscam felicidade no mundo e existe um caminho certo para encontrá-la. "É pelo controle dos seus pensamentos. A felicidade não depende de, condições externas. Depende de condições internas."

Não é o que você tem, ou quem você é, ou onde você está ou o que você está fazendo que o tornam feliz ou infeliz. É o que você pensa sobre isso. Por exemplo, duas pessoas podem estar no mesmo lugar, fazendo a mesma coisa, ambas podem ter uma igual quantidade de dinheiro e prestígio - e entretanto uma pode ser desgraçada e a outra feliz. Por quê? Devido a uma diferença de atitude mental. Eu tanto vi fisionomias felizes entre os camponeses pobres que trabalham com suas ferramentas primitivas debaixo de um sol cáustico nos trópicos, como nos escritórios equipados com ar-condicionado em Nova York, Chicago ou Los Angeles.

"Nada é bom ou mau", disse Shakespeare, "nosso pensamento é que o faz."

Abe Lincoln, certa feita, advertiu: "A maioria dos povos é tão feliz como arquiteta ser nos seus cérebros". Tinha razão. Recentemente vi uma viva ilustração desta verdade. Estava eu subindo as escadas da estação de Long Island, em Nova York. Bem à minha frente, trinta ou quarenta crianças aleijadas, com bengalas e muletas, faziam esforços para galgar os degraus. Um menino teve que ser carregado. Fiquei admirado dos risos e da alegria dos mesmos. Falei sobre isto com um dos homens encarregados dos meninos. "Oh, sim", disse ele, "quando uma criança compreende que vai ficar aleijada para o resto da vida, choca-se, a princípio, mas, depois, domina a primeira impressão, resigna-se com o destino e torna-se mais feliz que as crianças normais."

Tirei o chapéu aos meninos aleijados. Ensinaram-me uma lição que, oxalá, jamais eu esqueça.

Trabalhar sozinho trancado numa sala de escritório não apenas e solitário como nega quaisquer chances de fazer amizade com os demais funcionários de uma empresa. A senora Maria Gonzalez, de Guadalajara, no México, trabalhava nessas condições. Invejava a camaradagem partilhada pelos outros empre

gados quando os ouvia papear e rir. Nas primeiras semanas de trabalho na companhia, ao passar por eles, desviava o olhar timidamente para o outro lado.

Depois de algumas semanas, disse para si mesma: "Maria, não faz sentido esperar que suas colegas a procurem. Deve sair dessa sala e procurá-las." Na primeira oportunidade em que foi beber água no bebedouro, sustentou um sorriso nos lábios e disse: "Oi, como é que você vai hoje?" para cada pessoa que encontrava no corredor. O efeito foi imediato. Sorrisos e "olás". O corredor pareceu-lhe mais iluminado, o serviço mais aprazível. Foi travando conhecimento com pessoas e algumas das relações evoluíram para a amizade. O trabalho e a vida dessa mulher tornaram-se mais alegres e interessantes.

Leia atentamente esta amostra do sábio conselho de Elbert Hubbard, mas lembre-se de que a leitura não lhe fará bem algum a menos que seja aplicada:

"Todas as vezes que for sair, encolha o queixo, firme a cabeça e encha os pulmões o mais possível; cumprimente os amigos com um sorriso e ponha a alma em cada aperto de mão. Não receie ser mal compreendido e não gaste um minuto sequer pensando nos inimigos. Procure fixar na mente o que você gostará de fazer; e, então, sem mudar de diretriz, mova-se para o objetivo visado. Pense nas grandes e esplêndidas coisas que gostaria de fazer e, assim, os dias passarão e você se sentirá, inconscientemente, senhor das oportunidades que lhe são requeridas para a consecução do seu desejo, do mesmo modo que o coral tira da passagem das marés os elementos essenciais para a alimentação. Tenha sempre no pensamento a pessoa capaz, importante e útil que deseja ser e tal pensamento, a cada hora, o transformará neste indivíduo particular. O pensamento é supremo. Conserva a correta atitude mental, a atitude da coragem, da franqueza e do bom humor. Pensar acertadamente é criar. Todas as coisas emanam de um desejo e todas as súplicas sinceras são atendidas. Tornamo-nos tal quando nossos corações estão a isso resolvidos. Mantenha o seu queixo para dentro e a cabeça firme. Nós somos deuses em crisálidas".

Os antigos chineses eram bastante sábios, sábios nos caminhos do mundo, e tinham um provérbio que você e eu devíamos cortar e colar dentro dos nossps chapéus. E mais ou menos isto: "Um homem sem uma fisionomia sorridente não deve abrir uma loja".

Seu sorriso é o mensageiro de suas boas intenções. Seu sorriso ilumina a vida de todo aquele que o vê. Para quem já viu uma dúzia de pessoas franzindo o sobrolho, abrindo uma carranca ou voltando o rosto, seu sorriso é como um raio de sol passando por entre as nuvens. Principalmente quando alguém vive sob a pressão dos chefes, dos clientes, dos professores, dos pais ou das crianças, um sorriso pode faze-lo perceber que nem tudo está perdido - que ainda existe alegria neste mundo.

Alguns anos atrás, um grande magazine da cidade de Nova York, reconhecendo as pressões a que seus vendedores haviam se submetido durante a correria das compras de Natal, presenteou os leitores de seus anúncios com a seguinte filosofia da casa:

O VALOR DE UM SORRISO NO NATAL

Nada custa, mas cria muito.

Enriquece os recebedores, sem empobrecer os doadores.

Dura apenas um segundo, mas, muita vez, a memória o guarda para sempre.

Ninguém é tão rico que possa ir adiante sem ele, e ninguém é tão pobre que não fique mais rico com seus benefícios.

Traz a felicidade ao lar, alimenta a boa vontade nos negócios e é a senha dos amigos.

E repouso para o fatigado, incentivo para o desanimado, alegria para o triste, e o melhor antídoto da **Natureza para o** mau humor.

Não pode ser comprado, mendigado, emprestado ou roubado, pois é alguma coisa que não é artigo de valor para ninguém senão quando dado naturalmente.

Se no último minuto de confusão das compras de Natal algum dos nossos vendedores estiver tão cansado que não lhe dê um sorriso, poderemos nós pedir-lhe para deixar-nos um dos seus?

Pois ninguém necessita mais de um sorriso do que os que nada têm para dar!

PRINCIPIO 2

Sorria.

CAPITULO III

Se você não fizer isto, será dominado por complicações

Em 1898, sucedeu uma coisa trágica em Rockland Country, no Estado de Nova York. Morrera uma criança e nesse dia estavam todos os vizinhos em preparativos para tomar parte no funeral. fim Farley saiu do celeiro para cavalgar sua montaria. 0 chão estava coberto de neve, a temperatura fria e ameaçadora; o cavalo não estava exercitado para tais dias; e, quando foi trazido para fora, saltou espetacularmente, ergueu as duas patas bem alto e matou Jim Farley. Assim, a pequena vila de Stony Point teve dois funerais naquela semana, em vez de um.

Jim Farley deixou viúva e três filhos rapazes e uns cem dólares de seguro.

Seu filho mais velho, Jim, tinha dez anos, e foi trabalhar numa olaria, remexendo areia, colocando-a nos moldes e virando os tijolos para que secassem ao sol. Este rapaz, Jim, nunca desfrutou uma oportunidade para ter muita educação. Mas, com a sua genialidade irlandesa, conseguiu fazer as pessoas gostarem dele, tornou-se político, e com o passar dos anos, desenvolveu uma habilidade sem precedentes no lembrar os nomes das pessoas.

Nunca viu o interior de uma escola; mas antes dos 46 anos de idade quatro colégios lhe concederam diplomas honorários,

tomou-se presidente do Comitê Nacional Democrático e Diretor Geral dos Correios dos Estados Unidos.

Entrevistei uma vez Jim Farley e perguntei-lhe o segredo de seus sucessos. Disse: "Trabalho penoso!" Eu retruquei: "Deixe de pilhérias!"

Perguntou-me então qual a razão, no meu modo de ver, que justificava o seu êxito na vida. Respondi: "Soube que o senhor pode chamar dez mil pessoas pelos seus primeiros nomes". "Não. Está errado. Posso chamar cinqüenta mil pessoas pelo primeiro nome", disse Farley.

Não tenha dúvida a respeito. Esta habilidade ajudou Jim Farley a colocar Franklin Roosevelt na Casa Branca quando conduziu a campanha de Roosevelt em 1932.

Durante os anos em que Jim Farley viajou como vendedor de artigos de gesso e os em que teve escritório como funcionário municipal em Stony Point, ideou um sistema para relembrar os nomes das pessoas.

No começo era muito simples. Todas as vezes que travava uma nova amizade procurava saber o seu nome completo, de quantos membros se compunha a sua família, a natureza dos seus negócios e a cor de suas idéias políticas. Gravava bem na mente todos estes fatos, como parte do retrato do novo conhecido, e, na próxima vez que o encontrava, mesmo que fosse um ano mais tarde, tinha facilidade em dar-lhe uma pancadinha nas costas, perguntar depois pela esposa e os filhos e sobre as plantações feitas na roça. Nem queira saber como ele desenvolvia o resto.

Durante meses, antes do início da campanha de Roosevelt para a presidência, Jim Farley escreveu diariamente centenas de cartas a pessoas de todos os Estados do Noroeste e do Oeste. Depois partiu num trem e, em dezenove dias, esteve em doze Estados cobrindo um percurso de doze mil milhas, viajando em carroças, trem, automóveis e em chalupas. Chegava a uma cidade, reunia o povo para um café, almoço, chá ou jantar, e dizia-lhe algumas palavras do "coração para o coração". Preparava-se em seguida e uma outra etapa da sua jornada era iniciada.

Logo que chegou de volta, escreveu a um amigo em cada cidade que visitara, pedindo uma lista com os nomes de todas as pessoas a que fora, apresentado. A lista final continha milhares e milhares de nomes; e cada pessoa desta lista teve a alegria de receber uma carta pessoal de James Farley. Estas cartas começavam sempre: "Querido Bill" ou "Querido Joe", e eram assinadas "Jim".

Jim Farley cedo verificou que o homem médio é mais interessado no seu próprio nome do que em todos os outros nomes da terra juntos. Lembre-se do nome e chame-o facilmente e terá prestado a qualquer pessoa um sutil e muito eficiente cumprimento. Mas, esquecê-lo ou chamá-lo por nome diferente é colocar-se numa grande desvantagem. Por exemplo: certa vez organizei em Paris um curso de expressão em público e mandei cartas mimeografadas a todos os americanos residentes na cidade. Datilógrafos franceses, com conhecimento do inglês, aparentemente pequeno, copiaram os endereços e, como era natural, cometeram erros. Certo homem, dirigente de um grande banco americano em Paris, escreveu-me censurando-me fortemente porque o seu nome fora escrito de um modo incorreto.

As vezes não é fácil lembrarmos um nome, principalmente se de pronúncia difícil. Em vez de tentar decorá-lo, muita gente o ignora ou chama a pessoa por um apelido mais fácil. Sid Levy visitou um cliente, durante algum tempo, cujo nome era Nicodemus Papadoulos. Muita gente simplesmente o chamava de "Nick". Levy nos relatou: "Fiz um esforço especial para dizer o nome dele para mim mesmo várias vezes antes de me apresentar a ele. Quando o cumprimentei e disse-lhe seu nome completo, ficou absolutamente surpreso. Permaneceu silencioso durante uns bons minutos. Finalmente, lágrimas escorrendo pelas faces, ele disse: "Sr. Levy, nesses quinze anos em que moro neste país, ninguém fez o menor empenho para me chamar pelo nome certo".

Qual a razão dos sucessos de Andrew Carnegie?

Foi chamado o Rei do Aço; entretanto, pessoalmente, pouco conhecia da manufatura do aço. Tinham trabalhado para ele

centenas de homens que conheciam muito mais sobre aço do que ele.

Mas sabia como tratar os homens, e foi isto que o tornou rico. No princípio da vida, demonstrou logo um pendor para organização, um gênio para direção. Quando apenas tinha dez anos de idade descobriu também a espantosa importância que as pessoas dão aos seus nomes. E usou tal descoberta para conseguir cooperação. Para ilustrar: quando ainda era menino, na Escócia, conseguiu apanhar um casal de coelhos, não tendo dificuldades em arranjar um perfeito ninho para os pequenos coelhinhos. Faltava-lhe, porém, com que alimentá-los. Teve uma idéia inteligente. Disse aos meninos da vizinhança que, se eles lhe arranjassem trevos e folhas de dente-de-leão em quantidade suficiente para alimentar os coelhinhos, ele batizaria os animaizinhos com os seus nomes.

0 plano teve um efeito quase mágico. Carnegie nunca esqueceu esta passagem.

Anos mais tarde ganhou milhões empregando a mesma psicologia nos negócios. Por exemplo, queria vender trilhos de aço a Pennsylvania Railroad. j. Edgar Thomson era então o presidente desta companhia. Andrew Carnegie construiu uma fundição de aço em Pittsburg e denominou-a "Edgar Thomson Steel Works".

Eis aqui uma adivinhação. Veja se acerta. Quando a Pennsylvania Railroad precisou de trilhos de aço, onde supõe que j. Edgard Thomson os comprou? Da Sears Roebuck? Não. Não. Você está errado. Pense novamente.

Quando Carnegie e George Pullman estavam em luta pela supremacia nos carros-dormitórios, o Rei do Aço novamente se lembrou da lição dos coelhinhos.

A Central Transportation Company, que Andrew Carnegie controlava, estava em luta com a companhia de propriedade de Pullman. Ambas faziam esforços para obter o fornecimento dos carros-dormitórios da Union Pacific Railroad; desfazendo-se mutuamente, abaixavam preços e destruíam todas as possibilidades de qualquer lucro. Tanto Carnegie como Pullman foram a Nova York para se avistarem com o Conselho Diretor da

l(nion Pacific. Encontrando-se uma noite no St. Nicholas Hotel, Carnegie disse: "Boa noite, Sr. Pullman, não nos estamos transformando numa dupla de loucos?"

"Que quer dizer com isso?", perguntou Pullman.

Carnegie então expressou o que tinha em mente -- uma anexação dos interesses dos dois. Traçou em termos brilhantes as vantagens mútuas do trabalho em colaboração, ao invés de um contra o outro. Pullman ouviu-o atentamente, mas não ficou de todo convencido. Finalmente perguntou: "Que nome teria a nova companhia?" Ao que Carnegie respondeu prontamente: "Pullman Palace Car Company, naturalmente".

A fisionomia de Pullman brilhou. "Venha aos meus aposentos", disse, "vamos conversar a respeito". Esta conversação faz parte da história industrial.

A política de Andrew Carnegie, de relembrar e homenagear os nomes de seus amigos e associados comerciais, foi um dos segredos do seu êxito na vida. Sentia-se orgulhoso pprque podia chamar muitos dos seus operários pelos primeiros nomes; e gabava-se de que, enquanto esteve pessoalmente encarregado da direção, nenhuma greve veio perturbar as chamas das suas fundições de aço.

Benton Love, presidente do Texas Commerce Bane-shares, acredita que quanto maior uma empresa se torna, mais fria ela fica. "Uma forma de aquece-la", disse ele, "é lembrarmos os nomes das pessoas. 0 diretor que me diz não conseguir se lembrar de nomes está me dizendo ao mesmo tempo não poder se lembrar de uma parte significativa do negócio em que atua, trabalhando, portanto, sobre areia movediça."

Karen Kirsch, de Rancho Palos Verdes, Califórnia, aeromoça da companhia de aviação TWA, habituou-se a guardar os nomes de quantos passageiros fosse possível e ao atendê-los chamava-os por seus nomes. Como resultado, essa atitude era recompensada com elogios aos seus serviços, tanto diretamente, para ela, quanto indiretamente, para a companhia. Certo passageiro escreveu: "Havia algum tempo tinha deixado de voar pela TWA, mas daqui para a frente vou voar tão-somente com essa

companhia. A empresa se personalizou e isso para mim é extremamente importante".

Os homens são tão orgulhosos de seus nomes que andam ansiosos para perpetuá-los a qualquer custo. Mesmo o fanfarrão e apoplético velho **P. T.** Barnum, desapontado porque não tivera filhos homens para usar o seu nome, ofereceu ao neto, C. H. Seeley, vinte e cinco mil dólares para que ele passasse a chamar-se "Barnum" Seeley.

Há séculos, nobres e magnatas costumavam financiar artistas, músicos e escritores conseguindo assim que suas obras lhes fossem dedicadas.

Bibliotecas e museus devem suas mais ricas coleções a homens que não podiam conceber que seus nomes desaparecessem da memória da sua raça. A Biblioteca Pública de Nova York possui as coleções Astor e Lenox. 0 Metropolitan Museum perpetuou os nomes de Benjamim Altman e **J. P.** Morgan. **E** quase todas as igrejas são embelezadas por vitrais que lembram os nomes dos doadores. Grande parte dos edifícios de muitas universidades levam os nomes de doadores que contribuíram com vultosas somas de dinheiro para obter essa honra.

A maioria das pessoas se esquece dos nomes pela simples razão de não devotar a este exercício o tempo e a energia necessários para concentrar, repetir e gravar indelevelmente os nomes na memória. Quase todos dão a desculpa de que são muito ocupados.

Mas, certamente, não são mais ocupados que Franklin D. Roosevelt, o qual, todavia, tinha tempo para lembrar-se e chamar pelos respectivos nomes os mecânicos com os quais estava em contato.

Para ilustrar: A organização Chrysler construiu um carro especial para o Sr. Roosevelt, que não podia dirigir carros comuns porque suas pernas estavam paralisadas. W. F. Cham berlain e um mecânico foram fazer a entrega do mesmo na Casa Branca. Tenho à minha frente a carta do Sr. Chamberlain relatando suas experiências. "Eu ensinei ao presidente Roosevelt como manejar o carro com uma porção de detalhes fora do

comum; mas ele me ensinou muito sobre a fina arte de tratar com as pessoas."

"Quando cheguei à.Casa Branca", escreve o Sr. Chamberlain, "o presidente estava extremamente alegre e bem-humorado. Chamou-me pelo nome, fez-me estar à vontade e impressionou-me particularmente com o fato de se achar vitalmente interessado nas coisas que eu lhe mostrava e explicava. 0 carro fora construído com tais detalhes que podia ser manejado inteiramente com as mãos. Uma multidão acercou-se para ver o novo tipo Chrysler; e Roosevelt disse: `Penso que é uma maravilha. Tudo que se tem a fazer é apertar um botão e ele se movimenta, po dendo ser dirigido sem mais esforço. Isto é notável - não sei o que o faz andar. Gostaria de ter tempo para desmontá-lo e ver como funciona'.

"Quando os amigos e auxiliares de Roosevelt admiravam a máquina, ele observou na presença de todos: `Sr. Chamberlain, avalio o tempo e o esforço que o senhor despendeu para construir este carro. É uma realização magnífica'.

"Admirou o radiador, o espelho retrovisor, o relógio, o isqueiro, a qualidade do estofado, a posição do assento do motorista, as maletas especiais na mala traseira com o seu monograma em cada uma. Em outras palavras: inteirou-se de todos os detalhes, os quais sabia terem merecido muito cuidado de minha parte. Fez questão de chamar a atenção da Sr. Roosevelt, da Sr.a Perkins, Ministra do Trabalho, e da sua secretária para as várias peças do equipamento. Mandou chamar o velho porteiro da Casa Branca, dizendo-lhe: 'George, você tomará um cuidado particular com as duas maletas'.

"Quando a aula de direção havia terminado, o presidente voltou-se para mim e disse: `Bem, Sr. Chamberlain, deixei o Federal Reserve Board esperando meia hora. Penso que é melhor voltar ao trabalho'.

"Levei comigo à Casa Branca um mecânico. Foi apresentado a Roosevelt ao chegar. Não falou com o presidente, que lhe ouviu o nome apenas uma vez. Era um rapaz muito discreto e ficou sempre um pouco para trás. Mas, antes de deixar-nos, o

comum; mas ele me ensinou muito sobre a fina arte de tratar com as pessoas."

"Quando cheguei à Casa Branca", escreve o Sr. Chamberlain, "o presidente estava extremamente alegre e bem-humorado. Chamou-me pelo nome, fez-me estar à vontade e impressionou-me particularmente com o fato de se achar vitalmente interessado nas coisas que eu lhe mostrava e explicava. 0 carro fora construído com tais detalhes que podia ser manejado inteiramente com as mãos. Uma multidão acercou-se para ver o novo tipo Chrysler; e Roosevelt disse: `Penso que é uma maravilha. Tudo que se tem a fazer é apertar um botão e ele se movimenta, podendo ser dirigido sem mais esforço. Isto é notável - não sei o que o faz andar. Gostaria de ter tempo para desmontá-lo e ver como funciona'.

"Quando os amigos e auxiliares de Roosevelt admiravam a máquina, ele observou na presença de todos: `Sr. Chamberlain, avalio o tempo e o esforço que o senhor despendeu para construir este carro. É uma realização magnífica'.

"Admirou o radiador, o espelho retrovisor, o relógio, o isqueiro, a qualidade do estofado, a posição do assento do motorista, as maletas especiais na mala traseira com o seu monograma em cada uma. Em outras palavras: inteirou-se de todos os detalhes, os quais sabia terem merecido muito cuidado de minha parte. Fez questão de chamar a atenção da Sr. Roosevelt, da Sr.Ift Perkins, Ministra do Trabalho, e da sua secretária para as várias peças do equipamento. Mandou chamar o velho porteiro da Casa Branca, dizendo-lhe: 'George, você tomará um cuidado particular com as duas maletas'.

"Quando a aula de direção havia terminado, o presidente voltou-se para mim e disse: `Bem, Sr. Chamberlain, deixei o Federal Reserve Board esperando meia hora. Penso que é melhor voltar ao trabalho'.

"Levei comigo à Casa Branca um mecânico. Foi apresentado a Roosevelt ao chegar. Não falou com o presidente, que lhe ouviu o nome apenas uma vez. Era um rapaz muito discreto e ficou sempre um pouco para trás. Mas, antes de deixar-nos, o

presidente olhou para o mecânico, chamou-o pelo nome, apertou-lhe a mão, e agradeceu-lhe por ter vindo a Washington. E não havia nada de insincero nos seus agradecimentos. Pude sentir isto.

"Poucos dias após minha volta a Nova York recebi uma fotografia com um autógrafo do presidente Roosevelt e uma pequena carta de agradecimentos, expressando novamente sua apreciação pela minha assistência. Como tem tempo para fazer isto tudo, continua sendo um mistério para mim."

Franklin D. Roosevelt sabia que um dos mais simples, mais óbvios e mais importantes meios para conseguir a boa vontade é lembrar os nomes e fazer com que as pessoas se sintam importantes -- entretanto, quantos de nós fazemos isto?

Metade das vezes que somos apresentados a um estranho, falamos-lhe alguns minutos, e não podemos sequer relembrar seu nome quando nos despedimos.

Uma das primeiras lições que um político aprende é a seguinte: "Lembrar-se do nome de um eleitor é conquistá-lo. Esquecer é perdê-lo".

E a habilidade de lembrar os nomes é quase tão importante nos negócios e nos contatos sociais como na política.

Napoleão 111, imperador da França e sobrinho do grande Napoleão, jactava-se de, apesar de todas as suas obrigações reais, poder relembrar-se do nome de cada pessoa que o procurava.

Sua técnica? Simples. Se não ouvia o nome perfeitamente, dizia: "Perdão. Não ouvi bem o seu nome". Se era um nome não muito comum costumava dizer: "Como se escreve?"

Durante a conversação preocupava-se em repetir o nome várias vezes, e procurava associá-lo na mente com alguns sinais característicos do homem, expressão e aparência geral.

Se era alguém de importância, Napoleão empregava processos mais elaborados. Logo que ficava só, escrevia o nome da pessoa num pedaço de papel, olhava-o, concentrava-se nele e gravava-o definitivamente na memória. Só depois disto rasgava o papF1. Por este meio conseguia tanto uma impressão visual do nome como uma impressão auditiva.

Tudo isto toma tempo, mas "boas maneiras", disse Emerson, "são produto de pequenos sacrifícios".

A importância de lembrar nomes, e de usá-los, não é uma prerrogativa de reis ou de executivos de grandes empresas. O som de um nome surte efeitos em todos nós. Ken Nottingham, um funcionário da General Motors de Indiana, em geral almoçava no restaurante da companhia. Observou que, invariavelmente, a moça que trabalhava atrás do balcão tinha uma fisionomia taciturna. "Ela devia estar fazendo sanduíches havia umas duas horas e eu era exatamente um outro sanduíche. Disse-lhe o que queria. A moça pesou o presunto numa pequena balança, pegou uma folha de alface, uma porção pequena de batatas fritas e passou-me o prato.

"No dia seguinte, entrei na mesma fila. A mesma moça, a mesma fisionomia. A única diferença foi que li seu nome no crachá. Sorri e disse: 'Oi, Eunice', e só então fiz meu pedido. Bom, ela esqueceu a balança, empilhou algumas fatias de presunto, pegou três folhas de alface e fez um monte com as batatas fritas, a ponto de caírem do prato."

Devemos atentar para a *mágica* que existe num nome e compreender que esse singular elemento pertence exclusivamente à pessoa com quem estamos lidando... e a ninguém mais. O nome destaca a singularidade do indivíduo, tornando-o *único* entre a multidão. A informação que comunicamos e a solicitação que fazemos em determinada situação, assumem uma importância especial quando mantemos vivo em nossa mente o nome do indivíduo. Da garçonete ao diretor, o nome exercerá um efeito mágico enquanto lidamos com as pessoas.

PRINCIPIO 3

Lembre-se de que o nome de um homem e para ele o som mais doce e mais importante que existe em qualquer idioma.

CAPÍTULO IV

Um modo fácil de ser um bom conversador

Certa vez, fui convidado para uma reunião onde se jogava bridge. Não jogo bridge — e havia lá uma loura que também não jogava. Descobrira que eu fora gerente de Lowel Thomas antes de ele ir para o rádio, que havia viajado bastante pela Europa enquanto o auxiliava nos preparativos das conferências ilustradas, sobre viagens que então estava realizando. Disse-me: "Oh, Sr. Carnegie, quero que me fale sobre os maravilhosos lugares que visitou e os espetáculos que viu".

Quando nos sentamos no sofá foi logo dizendo que ela e o marido haviam voltado recentemente de uma viagem à Africa. "África!" exclamei. "Que coisa interessante! Sempre tive vontade de visitar a Africa, mas nunca tive oportunidade de ir. Apenas me demorei vinte e quatro horas, de passagem, na Argélia. Diga-me, visitou o país dos grandes enigmas? Que felicidade! Sinto inveja! Fale-me sobre a Africa".

Isto foi o bastante para quarenta e cinco minutos de conversa. Nunca mais me perguntou onde eu havia estado nem o que havia visto. Ela não queria ouvir-me sobre as minhas viagens. Tudo o que desejava era um ouvinte interessado, para que pudesse dar expressão ao seu "ego" e falar sobre os lugares em que estivera.

Era ela uma exceção? Não. Muitas pessoas são assira. Por exemplo: Faz pouco tempo recebi um convite para um jantar

dado por um editor de livros em **Nova York, e lá encontrei um** notável botânico. Nunca eu havia falado antes a um botânico, e achei-o fascinante. Sentado na minha cadeira, ouvi o que ele talou sobre plantas exóticas e experimentos para o desenvolvimento de novas formas de vida das plantas, além de jardins internos (falou-me inclusive de fatos espantosos sobre a batata). Eu tinha um pequeno jardim interno em casa e ele teve a gentileza de ensinar-me como resolver alguns dos meus problemas.

Como eu disse, nós estávamos num jantar. Lá devia haver mais uma dúzia de convidados; mas eu violei todas as regras de cortesia, ignorei todos os demais, e falei durante horas com o botânico.

Deu meia-noite. Despedi-me de todos e me retirei. 0 botânico virou-se então para o dono da casa e fez vários elogios à minha pessoa. Eu era "muito insinuante", eu era isto, eu era aquilo e terminou dizendo que eu fui "a prosa mais interessante".

Uma prosa interessante? Eu? Porque, afinal de contas, quase nada disse. Nada poderia ter dito, se eu tivesse querido, sem mudar de assunto, pois conheço tanto de botânica como da anatomia de um pingüim. Mas fiz o seguinte: ouvi atentamente. Ouvi porque estava verdadeiramente interessado. E ele sentiu isso. Naturalmente que lhe agradou. Esta espécie de atenção é uma das mais altas deferências que podemos prestar a outrem. "Poucos seres humanos", escreveu Jack Woodford em *Strangers in Love,* "estão à prova da vaidade de uma atenção interessada".

Ainda fui além de lhe prestar uma atenção interessada. Fui "sincero na minha apreciação e pródigo no meu elogio".

Disse-lhe que estava imensamente entretido e que a sua conversa me instruía - e era verdade. Disse-lhe que desejava possuir os seus conhecimentos - e desejava mesmo. Disse-lhe que gostaria de vagar pelos campos com ele - e de fato gostaria. Disse-lhe que queria vê-lo novamente - e queria mesmo.

E assim consegui que ele me julgasse "uma boa prosa" quando, na realidade, fui apenas um bom ouvinte que o incentivou a falar.

Qual é o segredo, o mistério de uma entrevista comercial coroada de êxito? Bem, de acordo com o que disse o genial Charles W. Eliot, "não há mistério acerca dos sucessos nos assuntos comerciais. Atenção exclusiva para a pessoa que lhe estiver falando é muito importante. Nada mais tão lisonjeador como isso".

O próprio Eliot fora um mestre da arte de ouvir. Henry James, um dos primeiros grandes romancistas dos Estados Unidos, relembrou: "Enquanto o Dr. Eliot ouvia, seu silêncio não era mero silêncio, era uma forma de atividade. Sentava-se com • corpo bastante ereto, as mãos juntadas sobre o colo, sem fazer • menor movimento, a não ser quando girava um dedão em torno do outro, ou muito depressa ou muito devagar, encarando • interlocutor, ouvindo tanto com os olhos quanto com os ouvidos. Ouvia com a mente e considerava atentamente o que você tinha a dizer enquanto o dizia... Ao final de uma entrevista, a pessoa que havia falado com ele sentia-se como se ele lhe tivesse dado algumas respostas".

Isto é claro como água, não é? Você não precisa estudar quatro anos em Harvard para descobrir tal coisa. Entretanto conheço, e você também, comerciantes que desejam alugar espaços caros, comprar seus artigos com economia, arrumar suas vitrinas com arte, gastar centenas de dólares em propaganda, e contratam empregados que não possuem o senso necessário para ser bons ouvintes, empregados que interrompem constantemente os fregueses, muita vez contradizendo-os, irritando-os, o que apenas consegue levá-los para longe da loja.

Uma grande loja de Chicago quase perdeu uma cliente regular, que anualmente gastava milhares de dólares, porque uma das vendedoras era mal ouvinte. A Sra. Henrietta Douglas, que fez nosso curso em Chicago, havia comprado um casaco numa venda especial. Quando chegou em casa com a compra, notou que havia um rasgo no revestimento. No dia seguinte retornou à loja e pediu a vendedora para trocá-lo. A vendedora recusou-se até mesmo a dar-lhe ouvidos. "A senhora o comprou numa venda especial", disse a vendedora. Apontou o dedo para um

cartaz na parede. "Está escrito lá", exclamou. " `*Não aceitamos devolução'.* Se o comprou, fique com ele. Conserte o rasgo a senhora mesma."

"Mas a mercadoria' está com defeito", queixou-se a Sra. Douglas.

"Isso não faz diferença", retrucou a vendedora. "Sem devolução é sem devolução".

A Sra. Douglas, indignada, estava pronta para sair da loja, jurando nunca mais tornar a pôr os pés ali, quando a gerente do departamento a cumprimentou; conheciam-se havia anos. A Sra. Douglas contou-lhe o incidente lamentável.

A gerente ouviu-a com a máxima consideração, examinou o casaco e disse: "Nessas vendas especiais liquidamos mercadorias de final de estação, por isso não aceitamos devoluções. Mas esta norma não se aplica a artigos com defeito. Por certo restauraremos ou trocaremos o revestimento, ou, se a senhora preferir, devolveremos o seu dinheiro".

Que diferença de tratamento! Se a gerente não aparecesse e escutasse as queixas da cliente, a loja teria perdido para sempre uma das suas mais antigas freguesas.

Ouvir é um fator importante tanto em casa como no trabalho. Millie Esposito, de Croton-on-Hudson, Nova York, ouvia com atenção quando um dos seus filhos tinha alguma coisa a lhe dizer. Certa noite, estava sentada na cozinha com o filho, Robert, e, após uma rápida discussão sobre uma idéia que ele alimentava, Robert disse: "Ma, sei que a senhora gosta muito de mim".

A Sra. Esposito comoveu-se e comentou: "Naturalmente que gosto de você. Duvidava disso?"

Robert respondeu: "Não, mas sei realmente que a senhora gosta de mim quando quero conversar sobre alguma coisa e a senhora pára de fazer o que está fazendo só para me ouvir."

O agressor crônico, mesmo o mais violento critico, mostrar-se-á mais tolerante e mais manso diante de um paciente e simpático ouvinte, um ouvinte que se mantenha em silêncio enquanto o irascível pesquisador de defeitos se dilata como uma jibóia e vomita o veneno de seu sistema. Ilustrando: a New

cartaz na parede. "Está escrito lá", exclamou. " `*Não aceitamos devolução'.* Se o comprou, fique com ele. Conserte o rasgo a senhora mesma."

"Mas a mercadoria' está com defeito", queixou-se a Sra. Douglas.

"Isso não faz diferença", retrucou a vendedora. "Sem devolução é sem devolução".

A Sra. Douglas, indignada, estava pronta para sair da loja, jurando nunca mais tornar a pôr os pés ali, quando a gerente do departamento a cumprimentou; conheciam-se havia anos. A Sra. Douglas contou-lhe o incidente lamentável.

A gerente ouviu-a com a máxima consideração, examinou o casaco e disse: "Nessas vendas especiais liquidamos mercadorias de final de estação, por isso não aceitamos devoluções. Mas esta norma não se aplica a artigos com defeito. Por certo restauraremos ou trocaremos o revestimento, ou, se a senhora preferir, devolveremos o seu dinheiro".

Que diferença de tratamento! Se a gerente não aparecesse e escutasse as queixas da cliente, a loja teria perdido para sempre uma das suas mais antigas freguesas.

Ouvir é um fator importante tanto em casa como no trabalho. Millie Esposito, de Croton-on-Hudson, Nova York, ouvia com atenção quando um dos seus filhos tinha alguma coisa a lhe dizer. Certa noite, estava sentada na cozinha com o filho, Robert, e, após uma rápida discussão sobre uma idéia que ele alimentava, Robert disse: "Ma, sei que a senhora gosta muito de mim".

A Sra. Esposito comoveu-se e comentou: "Naturalmente que gosto de você. Duvidava disso?"

Robert respondeu: "Não, mas sei realmente que a senhora gosta de mim quando quero conversar sobre alguma coisa e a senhora pára de fazer o que está fazendo só para me ouvir."

O agressor crônico, mesmo o mais violento critico, mostrar-se-á mais tolerante e mais manso diante de um paciente e simpático ouvinte, um ouvinte que se mantenha em silêncio enquanto o irascível pesquisador de defeitos se dilata como uma jibóia e vomita o veneno de seu sistema. Ilustrando: a New

York Telephone Company descobriu, há poucos anos passados, que tinha de tratar com um dos mais relapsos fregueses que já atrapalharam a companhia. Enfureceu-se. Ameaçou separar o fone dos fios. Recusou-se a pagar certas contas declarando que as mesmas eram falsas. Escreveu cartas aos jornais. Formulou várias queixas à Comissão de Serviços Públicos e iniciou algumas ações contra a Companhia Telefônica.

Finalmente um dos mais hábeis "eliminadores de contendas" da companhia foi enviado para se avistar com este "semeador de tempestades". 0 "eliminador de contendas", inteiramente silencioso, deixou o desagradável rapagão deleitar-se vomitando a sua "bílis". 0 homem da Companhia Telefônica ouviu e apenas disse "sim" e mostrou-se simpático as suas reclamações.

"Ele estava colérico e falou durante quase três horas", disse o "eliminador de contendas" quando relatou suas experiências diante de uma das minhas classes. "Então voltei outra vez e ouvi um pouco mais. Estive com ele quatro vezes, e antes da quarta visita tornei-me membro titulado de uma organização que ele estava iniciando. Chamou-a de Associação de Proteção aos Assinantes de Telefones. Ainda sou membro de tal organização e, segundo sei, sou o único membro em todo o mundo ao lado do Sr... .

"Eu o ouvi e mostrei-me simpático a todos os pontos que frisou durante nossos encontros. Nunca tivera um homem duma companhia telefônica falado com ele de tal modo e tornou-se quase amistoso. A razão que me levava a procurá-lo não foi mencionada na primeira vez, e muito menos na segunda ou terceira, mas na quarta entrevista abordei o caso, tive todas as contas pagas e, pela primeira vez na história das suas dificuldades com a Companhia Telefônica, retirou todas as queixas que formulara à Comissão de Serviços Públicos.

"Sem dúvida o Sr.... considerou-se como sendo membro de uma cruzada, defensor dos direitos públicos contra uma contínua exploração. Satisfez sua vontade de ser importante, primeiramente, agredindo e queixando-se. Mas logo que se sentiu considerado e tratado como importante por um representante

da companhia, suas queixas imaginárias se desfizeram como bolhas de sabão."

Certa manhã, anos atrás, um freguês mal satisfeito entrou no escritório de Julian P. Detmer, fundador da Detmer Woolen Company, que mais tarde se tornou a maior distribuidora de lãs, no comércio de alfaiatarias.

"Este homem nos devia uma pequena importância", explicou-me o senhor Detmer. "O freguês **negava** isto, mas tínhamos a certeza de que ele estava enganado. Assim, nosso departamento de crédito insistiu pelo pagamento. Depois de receber várias cartas do nosso departamento, arrumou sua bagagem, fez uma viagem a Chicago e apressou-se em vir ao meu escritório, não somente para informar-me de que não viera pagar a conta, como também que nunca mais compraria mercadorias na Detmer Woolen Company.

"Ouvi pacientemente tudo quanto tinha a dizer. Estive tentado a interrompê-lo, mas compreendi que seria ma política. Assim, deixei que falasse tudo. Quando finalmente começou a esfriar e se tornou receptivo, eu disse calmamente: "Quero agradecer-lhe por ter vindo a Chicago falar-nos sobre isto. Fez-me um grande favor, pois se o nosso departamento de crédito o aborreceu pode também aborrecer outros bons fregueses, e isso será muito mau. Acredite-me, estou muito mais desejoso de ouvir isto do que o senhor de mo dizer".

"Era esta a última coisa no mundo que ele esperava ouvir de mim. Penso que ficou desapontado pela asneira de ter vindo a Chicago para dizer-me uma ou duas coisas, e aqui, ao invés de atracar-me com ele, estava agradecendo-lhe. Assegurei-lhe que nós riscaríamos o débito dos livros e pedi que se esquecesse do mesmo pois ele era um homem muito cuidadoso, com uma única conta a olhar enquanto nossos empregados tinham que olhar milhares de contas. Por essa razão havia menos possibilidade de ele estar errado do que nós.

"Disse-lhe que compreendia perfeitamente como se sentiu e que, se eu estivesse no seu lugar, teria certamente sentido o mesmo. Desde que se decidira a não comprar mais de nós, recomendei-lhe outras casas de lãs.

"Antes, quando ele vinha a Chicago, costumávamos almoçar juntos, por isso convidei-o para almoçar comigo naquele mesmo dia. Aceitou com certa relutância, mas quando voltamos ao escritório nos fez um pedido de mercadorias como nunca fizera até então. Voltou para casa com disposições brandas e, querendo ser tão justo conosco como acabávamos de ser com ele, foi examinar suas contas e, encontrando uma que não havia sido paga, enviou-nos um cheque com as suas desculpas.

"Mais tarde, quando a esposa o presenteou com um garoto deu ao filho o nome de Detmer e continuou freguês e amigo da nossa casa até a sua morte, vinte e dois anos depois."

Anos atrás, um pobre rapaz, imigrante holandês, ocupava-se, depois da escola, em limpar as vitrinas de uma padaria, para sustentar seus familiares. Sua gente era tão pobre que ele costumava diariamente percorrer as ruas com uma cesta, para catar pedaços de carvão que caíam dos carros ao descarregarem. Este rapaz, Edward Bok, não cursou em toda a sua vida mais de seis anos de escola; tornou-se, entretanto, um dos mais prósperos editores de revistas na história do jornalismo americano. Como conseguiu isto? É uma história comprida, mas o seu início pode ser contado rapidamente. Principiou empregando os princípios preconizados neste capítulo.

Deixou a escola aos treze anos e empregou-se como mensageiro da Western Union, mas, nem por um momento sequer, abandonou a idéia de ter uma educação. Ao contrário, começou a educar-se. Economizava suas passagens de bonde e deixou de almoçar até conseguir dinheiro suficiente para comprar uma enciclopédia de biografias americanas - e fez tudo em silêncio. Leu a vida dos homens famosos e escreveu-lhes pedindo informações adicionais sobre sua infância. Ele era um bom ouvinte. Incentivou pessoas famosas a falar de si mesmas. Escreveu ao general James A. Garfield, que era então candidato à presidência, e perguntou-lhe se era verdade que ele fora um moço de bordo num canal; e Garfield respondeu. Escreveu ao general Grant perguntando-lhe alguma coisa sobre uma batalha; e Grant desenhou um mapa para ele e convidou este rapazola de catorze anos para jantar e passou a noite falando para ele.

Este mensageiro da Western Union estava, em breve, correspondendo-se com a maioria das pessoas mais famosas do país: Ralph Waldo Emerson, Oliver Wendell Holmes, Longfellow, Sr Abraham Lincoln, Louisa May Alcott, general Sherman e Jefferson Davis.

Não somente manteve correspondência com estas pessoas eminentes, como logo que obteve umas férias visitou muitas delas, sendo um hóspede bem recebido em suas casas. Tal experiência lhe incutiu uma confiança inestimável. Esses homens e mulheres contagiaram-no com uma visão e uma ambição que revolucionaram sua vida. E tudo, permitam que eu repita, foi possível apenas pela aplicação dos princípios que estamos discutindo aqui.

Isaac F. Marcosson, um jornalista que entrevistou centenas de celebridades, declarou que muitas pessoas deixam de causar uma boa impressão porque não ouvem atentamente. "Acham-se tão interessadas no que vão dizer em seguida que não abrem os ouvidos. Grandes homens disseram-me que preferem bons ouvintes a bons faladores, mas a habilidade de ouvir parece mais rara do que qualquer outra boa.maneira."

E não somente os grandes homens estimam um bom ouvinte, mas, de ordinário, o povo faz o mesmo. Como disse o *Reader's Digest* uma vez: "Muitas pessoas chamam um médico quando tudo o que elas desejam é um público".

Durante as horas negras da Guerra Civil, Lincoln escreveu a um velho amigo em Springfield, Illinois, pedindo-lhe para vir a Washington. Lincoln disse que tinha alguns problemas que queria discutir com ele. O velho vizinho veio â Casa Branca e Lincoln falou-lhe durante horas sobre a conveniência de lançar uma proclamação libertando os escravos. Lincoln passou por todos os argumentos "pró" e "contra" tal movimento, leu cartas e artigos de jornais, alguns atacando-o por não ter libertado os escravos e outros porque receavam que ele abolisse a escravatura. Depois de falar durante horas, Lincoln apertou a mão do seu velho vizinho, disse-lhe boa-noite e mandou-o para Illinois, sem mesmo perguntar-lhe a sua opinião. Lincoln falou todo o

tempo. Isto parece que esclareceu seu pensamento. `Ele pareceu sentir-se mais tranqüilo depois de falar", disse o velho amigo. Lincoln não queria conselho. Queria apenas um ouvinte amigo e simpatizante com quem pudesse descarregar-se. Eis o que todos nós queremos quando estamos preocupados. É isto que, freqüentemente, todos os fregueses irritados querem, bem como o empregado mal satisfeito ou amigo magoado.

Um dos maiores ouvintes dos tempos modernos foi Sigmund Freud. Um homem que o conheceu descreveu sua maneira de ouvir: "Fiquei tão fortemente impressionado, que jamais o esquecerei. Ele tinha qualidades que jamais encontrei em homem algum. Nunca, em toda a minha vida, vi atenção tão concentrada. Não havia essa coisa do agudo `olhar que penetrava a alma'. Seus olhos eram meigos e suaves. Sua voz era calma e macia. Fazia poucos gestos. Mas a atenção que dispensava a mim, seus comentários positivos sobre o que eu dizia, mesmo quando eu me expressava mal, eram extraordinários. *Você não imagina o que significava ser ouvido daquela maneira".*

Se quiser saber como fazer as pessoas correrem de você e o ridicularizarem pelas costas ou mesmo desprezá-lo, eis aqui a receita: nunca se mostre disposto a ouvir alguém por muito tempo. Fale incessantemente sobre você mesmo. Se tiver uma idéia, enquanto a outra pessoa estiver falando, não espere que ela termine. Ela não é tão interessante como você. Por que gastar seu tempo ouvindo sua frívola tagarelice? Adiante-se logo, interrompendo-a no meio da sentença.

Você conhece gente assim? Eu conheço, infelizmente; e o pior é que muitos deles têm seus nomes nos registros sociais.

Importunos, eis o que eles são - importunos intoxicados como o próprio "ego", ébrios com o sentimento de sua própria importância.

0 homem que só fala de si, só pensa em si e "o homem que pensa somente em si", diz o Dr. Nicholas Murray Buttler, durante muito tempo reitor da Universidade de Colúmbia, "é irremediavelmente deseducado". "Não é educado", diz o Dr. Buttler, "não interessando o seu grau de instrução".

Assim, se quiser ser um bom conversador, seja um ouvinte atento. Para ser interessante, seja interessado. Faça perguntas a que outro homem sinta prazer em responder. Concite-o a falar sobre si mesmo e sobre seus assuntos prediletos.

Lembre-se de que o homem com o qual estiver falando está uma centena de vezes mais interessado em si mesmo, nos seus problemas e vontades, do que em você e seus problemas. Sua dor de dente significa mais para ele que a fome na China que mata um milhão de pessoas. Um furúnculo no seu pescoço interessa-lhe mais que quarenta tremores de terra na Africa. Pense em tudo isto na próxima vez que iniciar uma conversação.

PRINCIPIO 4

Seja um bom ouvinte, incentive os outros a falar sobre eles mesmos.

CAPITULO V

Como interessar as pessoas

Todos os que foram hóspedes de Theodore Roosevelt ficaram espantados com a extensão e a diversidade dos seus conhecimentos. Fosse um vaqueiro ou um domador de cavalos, um político de Nova York ou diplomata, Roosevelt sabia o que lhe dizer. E como fazia isto? A resposta é simples. Todas as vezes que Roosevelt esperava um visitante, passava acordado até tarde, na véspera, lendo sobre o assunto que sabia interessar particularmente ao seu hóspede.

Porque Roosevelt sabia, como todos os líderes, aliás, que a estrada real para o coração de um homem é falar-lhe sobre as coisas que ele mais estima.

O genial William Lyon Phelps, ensaísta e outrora professor de literatura em Yale, cedo aprendeu esta lição na vida.

"Quando eu tinha oito anos de idade, e estava passando um fim-de-semana em visita a minha tia Libby Linsley, em sua casa, em Stratford, no Housatonic", escreve ele no seu ensaio *Human Nature,* "certa noite chegou um homem de meia-idade que, depois de uma polida troca de amabilidades com minha tia, concentrou sua atenção em mim. Naquele tempo, andava eu muito entusiasmado com barcos, e o visitante discutiu o assunto de tal modo que me deu a impressão de estar particularmente interessado no mesmo. Depois que saiu, falei dele com entusiasmo. Que homem! Minha tia informou-me então que ele era um

advogado em Nova York; que não entendia coisa alguma sobre barcos, nem tinha o menor interesse no assunto. Mas então, por que falou todo o tempo sobre barcos?"

"Porque ele é um cavalheiro. Viu que você estava interessado em barcos, e falou sobre coisas que lhe interessavam e lhe causavam prazer. Fez-se agradável!"

E William Lyon Phelps acrescenta: "Nunca esqueci a observação de minha tia".

Ao escrever este capítulo, tenho diante de mim uma carta de Edward L. Chalif, um homem dedicado ao trabalho dos escoteiros.

"Um dia vi que necessitava de um favor", escreve o senhor Chalif. "Um grande acampamento de escoteiros estava marcado para breve na Europa, e eu queria que o presidente de uma das maiores corporações na América pagasse as despesas de viagem de um dos meus rapazçs.

"Tive a sorte de, justamente antes de ir ver este homem, ouvir que ele assinara um cheque de um milhão de dólares, que depois fora cancelado, mas que ele ainda o tinha consigo.

"Assim, a primeira coisa que fiz ao entrar no seu gabinete foi pedir para ver o cheque. Um cheque de um milhão de dólares! Disse-lhe que nunca tivera notícia de um tal cheque e que eu queria dizer aos meus escoteiros que tinha visto um cheque de um milhão de dólares. Com satisfação mostrou-me o cheque; admirei-o e pedi-lhe para contar-me tudo sobre como foi o mesmo assinado."

Você notou que o Sr. Chalif não começou falando sobre os escoteiros, ou sobre o acampamento na Europa, ou sobre o que ele queria, não notou? Falou sobre coisas que interessavam ao outro homem. Eis agora o resultado:

"O homem que eu estava visitando disse então: `Oh! Mas o que desejava o senhor de mim com a sua visita?' Expliquei minha missão.

"Com grande surpresa para mim", continua o Sr. Chalif, "não somente concedeu o que eu pedia, mas muito mais. Pedi-lhe custeasse a ida de um rapaz à Europa, e ele mandou cinco rapazes alénr de mim, deu-me uma carta de crédito de mil

dólares e disse que podíamos permanecer na Europa sete semanas. Deu-me ainda cartas de apresentação para os diretores das suas filiais, para que se colocassem às nossas ordens; e ele mesmo encontrou-nos em Paris e mostrou-nos a cidade. Desde então, tem dado trabalho a alguns dos rapazes cujos pais estão desempregados; é ainda um dedicado nas realizações do nosso grupo."

"Sei, entretanto, que, se não tivesse encontrado a coisa em que ele se achava interessado e não despertasse seu entusiasmo no princípio, não teria nem um décimo da facilidade que encontrei."

É essa uma técnica de valor para ser empregada nos negócios? Será? Vejamos. Tomemos por exemplo Henry G. Duvernoy, da Duvernoy & Sons, uma das padarias de mais alta classe em Nova York.

0 Sr. Duvernoy procurava vender pão a um certo hotel de Nova York. Procurou o administrador quase semanalmente durante quatro anos. Esteve em algumas reuniões sociais também freqüentadas pelo administrador. Chegou mesmo a tomar um apartamento no hotel e lá residir com o fito de conseguir **fazer** o negócio. Mas tudo em vão.

"Então", disse o Sr. Duvernoy, "depois de estar estudando as relações humanas, resolvi mudar minha tática. Decidi procurar o que interessava àquele homem, o que podia despertar o seu entusiasmo.

"Descobri que o mesmo pertencia a uma sociedade de hoteleiros denominada Hotel Greeters of America. Não somente fazia parte, mas seu contagiante entusiasmo o levou ao posto de presidente da referida organização, e presidente da International Greeters. Não interessava onde se realizavam as convenções, pois ele comparecia de qualquer modo.

"Assim, quando o vi no dia seguinte, comecei a falar sobre a Greeters. Que resposta consegui! Que resposta! Conversou comigo durante meia hora sobre a Greeters e suas palavras vibravam de entusiasmo. Pude compreender que esta sociedade era o seu *hobby*, a paixão de sua vida. Antes de deixar o escritório ele me vendeu um título de membro da sua organização.

"Neste ínterim, nada disse sobre pão. Mas alguns dias mais tarde, um empregado do hotel telefonou-nos para mandar levar algumas amostras e respectivos preços.

`Eu não sei o que o senhor fez com o velho', disse-me o empregado, `mas o homem está mesmo caído pelo senhor.'

"Pense sobre isto! Estive martelando aquele homem na minha cabeça durante quatro anos, procurando conseguir sua preferência, e ainda continuaria a martelá-lo se não tivesse procurado encontrar o que lhe interessava, o de que gostava de falar."

Edward E. Harriman, de Hagerstown, Maryland, escolheu viver no belo Cumberland Valley de Maryland depois de completar seu serviço militar. Lamentavelmente, àquela época não havia muitos empregos na região. Uma pequena pesquisa desvendou o fato de que algumas companhias da região pertenciam a e eram controladas por um incomum homem de negócios, **R. J.** Funkhouser, cuja ascensão, da pobreza para a riqueza, intrigava o Sr. Harriman. Entretanto, era conhecido por ser inacessível a quem quer que o procurasse solicitando emprego. 0 Sr. Harriman escreveu:

"Conversei com várias pessoas e descobri que o maior interesse dele se apoiava no impulso para obter poder e todo o dinheiro do mundo. Uma vez que evitava contatar pessoas como eu, para isso utilizando uma dedicada e circunspecta secretária, estudei os interesses dela, bem como seus objetivos, e só então fiz uma visita marcada com antecedência. Ela era. havia quinze anos, o satélite que orbitava o Sr. Funkhouser. Quando lhe disse que tinha uma proposta a fazer a ele, a qual lhe traria sucesso político e financeiro. a secretária entusiasmou-se. Conversei também a respeito da sua participação construtiva no sucesso que ele vinha alcançando. Após essa conversa, marcou-me uma entrevista com o Sr. Funkhouser.

"Adentrei o imenso e impressionante escritório decidido a não pedir emprego diretamente. Ele estava sentado atrás de uma enorme escrivaninha entalhada e sua voz ecoou como um trovão: `De que se trata, meu jovem?' Eu disse: `Sr. Funkhouser, acre-

dito poder faze-lo ganhar muito dinheiro'. Imediatamente ele se levantou da cadeira e convidou-me para sentar numa das imponentes cadeiras de couro. Enumerei minhas idéias e os requisitos que tinha para realizar essa idéia, bem como de que maneira elas poderiam contribuir para o seu sucesso pessoal e do seu negócio.

" `R.J.', como ele ficou conhecido por mim, contratou-me no mesmo instante, e por mais de vinte anos ampliei os seus empreendimentos e juntos prosperamos."

Falar em termos dos interesses da outra pessoa traz benefícios para ambas as partes. Howard Z. Herzig, um líder no campo das comunicações dos empregados, sempre seguiu esse princípio. Quando lhe perguntaram que recompensa teve com isso, o Sr. Herzig respondeu que não apenas tinha recebido uma recompensa diferente de cada pessoa, como também, em termos gerais, a recompensa veio como um enriquecimento de sua vida a cada vez que conversava com uma pessoa.

PRINCIPIO 5

Fale sobre assuntos que interessem à outra pessoa.

CAPITULO VI

Como fazer as pessoas gostarem de você imediatamente

Estava eu na fila, esperando para registrar uma carta na agência do Correio, na rua 33, esquina da Oitava Avenida, em Nova York. Sabia que o funcionário do registro estava fatigado com o seu trabalho - pesando envelopes, entregando selos, dando troco, assinando recibos, a mesma monótona amolação de anos seguidos. Assim disse de mim para mim: "Vou experimentar fazer este rapaz gostar de mim". Obviamente, para faze-lo gostar de mim devia dizer alguma coisa bonita, não sobre mim, mas sobre ele. Perguntei-me novamente: "Que há sobre ele que eu possa admirar com sinceridade?"

Eis uma pergunta difícil de responder, mormente quando se trata de estranho, mas, neste caso, foi fácil. Instantaneamente vi alguma coisa que admirei.

Enquanto pesava meu envelope observei com entusiasmo: "Certamente eu desejaria ter a sua cabeleira".

Levantou a vista meio assustado, sua fisionomia irradiou sorrisos. "Oh! ela não está tão bem como já foi", disse modestamente. Assegurei-lhe que, embora pudesse haver perdido já uma certa quantidade de cabelos, mesmo assim continuava magnífica. Ficou imensamente satisfeito. Demoramo-nos numa pequena e agradável conversação e a última coisa que ele me disse foi: "Muitas pessoas têm admirado meus cabelos".

Aposto como aquele rapaz saiu' para almoçar andando à vontade. Aposto que quando foi para casa, à noite, contou tudo à esposa. Aposto como se olhou ao espelho e disse: "É uma bela cabeleira".

Certa feita narrei este caso em público, e um homem perguntou-me depois: "Que queria o senhor conseguir dele?"

O que eu estava procurando conseguir dele! ! ! O que eu estava procurando conseguir dele! ! !

Se fôssemos tão desprezivelmente egoístas que não pudéssemos irradiar uma pequena felicidade e ensejar uma parcela de apreciação sincera sem procurar obter alguma coisa de outra pessoa como recompensa, se nossas almas não são maiores do que as dos maus maridos, encontrar-nos-emos diante do fracasso que tão justamente merecemos.

Oh, sim, eu queria alguma coisa daquele rapaz. Queria alguma coisa que não tinha preço. E consegui. Consegui a satisfação de fazer alguma coisa por ele, sem que ele necessitasse fazer alguma coisa por mim como retribuição; o que significa um sentimento que crescerá e ecoará na memória dele mesmo muito tempo depois de passado o incidente.

Há uma lei da conduta humana da máxima importância. Se obedecermos a esta lei, quase nunca teremos preocupações. De fato, tal lei, sendo seguida, nos ensejará um número sem conta de amigos e constante felicidade. Mas, assim que a violarmos, teremos logo de enfrentar uma série infinda de transtornos. A lei é a seguinte: *Fazer sempre a outra pessoa sentir-se importante.* John Dewey, como já tivemos ocasião de dizer, afirma que o desejo de ser importante é a mais profunda solicitação da natureza humana; e William James assevera que: "O mais profundo princípio na natureza humana é o desejo de ser apreciado". Como já tivemos ocasião de frisar, é a solicitação que nos diferencia dos animais, é a solicitação responsável pela própria civilização.

Filósofos têm andado pesquisando sobre as regras das relações humanas por milhares de anos e, de toda essa pesquisa, apenas se desenvolveu um único preceito, o qual não é novo, é velho como a História. Zoroastro o ensinou aos seus adoradores

do fogo, na Pérsia, três mil anos atrás. Confúcio pregou-o na China há vinte e quatro séculos. Lao-Tsé, o fundador do Taoísmo, ensinou-o aos seus discípulos no Vale do Han. Buda pregou-o no Ganges Sagrado quinhentos anos antes de Cristo. Os livros sagrados do Hinduísmo ensinaram-no mil anos antes. Jesus ensinou-o entre as montanhas de pedra da Judéia há dezenove séculos passados. Jesus resumiu-o em um pensamento - provavelmente o mais importante preceito no mundo: "Faça aos outros o que quer que os outros lhe façam".

Você deseja a aprovação de todos aqueles com quem está em contato. Quer o reconhecimento do seu real valor. Quer sentir-se importante no seu pequeno mundo. Não quer ouvir lisonjas insinceras e baratas, mas deseja uma sincera apreciação. Quer que os seus amigos e associados sejam, como disse Charles Schwab, "sinceros nas suas apreciações e pródigos nos seus elogios". Todos nós queremos isto.

Obedeçamos, portanto, à Regra de Ouro e demos aos outros o que queremos que os outros nos dêem.

Como? Quando? Onde? A resposta é: todas as vezes, cm toda parte.

David G. Smith, de Eau Claire, Wisconsin, contou-nos, numa de nossas classes, como precisou lidar com uma situação delicada, quando lhe pediram que se encarregasse de uma barraca de refrescos num concerto de caridade.

"Na noite do concerto cheguei ao parque e encontrei duas senhoras de idade bastante mal-humoradas paradas junto da barraca. Aparentemente, cada uma delas julgava ser a encarregada daquele projeto. Enquanto refletia sobre o que deveria fazer, uma das integrantes da associação que promovia o concerto apareceu, entregou-me a caixa de contas e agradeceu-me por eu assumir o controle daquela seção. Apresentou-me Rose e Jane como minhas auxiliares e em seguida afastou-se-

"Pairou um pesado silêncio. Compreendendo que a caixa de contas era um símbolo de autoridade, passei-a para Rose e expliquei que talvez eu não tivesse condições de cuidar do dinheiro e que, se ela o fizesse, eu me sentiria mais tranqüilo. Sugeri então a Jane que mostrasse às duas garotas que traba-

lhariam com os refrescos como funcionava a máquina de pressão e pedi a ela para se responsabilizar por aquela parte.

"A noite transcorreu bastante agradável: Rose, toda contente, contava o dinheiro, Jane supervisionava as garotas, e eu assistia ao concerto."

Você não deve esperar até que seja embaixador na França ou presidente do Clambake Committee para usar a filosofia da apreciação. Você pode trabalhar com ela, como mágico, quase o dia todo.

Se, por exemplo, a empregada nos traz batatas cozidas quando pedimos batatas fritas, digamos: "Sinto incomodá-la, mas prefiro batatas fritas". Ela responderá: "Pois não" e sentirá prazer em fazer isto porque você mostrou consideração para com ela.

Pequenas frases como "Sinto incomodá-la", "Teria você a bondade de... ", "Queira fazer-me o favor", "Muito obrigado', são pequenas cortesias que agem como lubrificante na engrenagem da monótona rotina de todos os dias da vida e, incidentalmente, são marcas de boa educação.

Tomemos uma outra ilustração. já leu alguns dos romances de Hall Caine — *The Christian, The Deemster, The Manxman?* Milhões de pessoas lêem os seus romances, um sem-número de pessoas. E ele era filho de um ferreiro. Em toda a sua vida nunca esteve mais de oito anos na escola, e quando morreu era o homem de letras mais rico que o mundo conheceu.

Sua história foi mais ou menos assim: Hall Caine amava sonetos e baladas; por isso devorou toda a poesia de Dante Gabriel Rossetti. Ele mesmo escreveu uma conferência entoando loas aos feitos artísticos de Rossetti e mandou uma cópia ao próprio autor. Rossetti ficou satisfeito. "Um jovem que tem uma tão exaltada opinião sobre a minha habilidade", teria provavelmente dito Rossetti para si mesmo, "deve ser brilhante". Assim, convidou o filho do ferreiro a ir a Londres e servir como seu secretário. Este foi o ponto brilhante da vida de Hall Caine; na sua nova posição pôde dar-se com os maiores literatos da é~I –

Aproveitando com vantagem os seus conselhos e incentivos, empreendeu uma carreira que aureolou seu nome através do mundo.

Sua casa, Greeba Castle, na ilha de Homem, tornou-se uma Meca para turistas de todos os cantos do mundo; e ele deixou uma fortuna de dois milhões e quinhentos mil dólares. Entretanto - quem sabe? - poderia ter morrido pobre e desconhecido se não tivesse escrito um ensaio expressando sua admiração por um homem famoso.

Tal é o poder, o estupendo poder da apreciação sincera, feita do íntimo do coração.

Rossetti considerava-se importante, o que não é de estranhar, aliás. Quase todas as pessoas se consideram importantes, muito importantes.

A vida de muitas pessoas provavelmente mudaria se alguém as fizesse sentir-se importantes. Ronald J. Rowland, um dos instrutores do nosso curso na Califórnia, também é professor de artes manuais. Ele nos escreveu sobre um estudante de nome Chris, no início de suas aulas de artesanato:

"Chris era um menino muito quieto, tímido e inseguro, o tipo do aluno que em geral não recebe a atenção que merece. Também dou aulas numa classe avançada que cresceu muito e tornou-se uma espécie de símbolo de prestígio e um privilégio para o aluno que conquistasse o direito de ingressar nela.

"Numa certa quarta-feira, Chris trabalhava com dedicação na sua prancheta. Com efeito, pressenti que dentro dele ardia um fogo oculto. Perguntei-lhe se gostaria de entrar na classe avançada. Como gostaria de poder expressar a fisionomia de Chris! Quantas emoções naquele garoto de 14 anos de idade, que procurava esconder as lágrimas que afluíam aos seus olhos.

"Eu, Sr. Rowland? E o senhor acha que sou bom para isso?"

"Sim, Chris, acho que é."

"Precisei me retirar nesse momento, porque eu é que estava prestes a chorar. Quando Chris saiu da classe naquele dia, aparentemente um pouco mais alto do que o habitual, olhou

para mim com seus olhinhos azuis e vivos e disse, com uma voz segura: `Obrigado, Sr. Rowland.'

"Chris ensinou-me uma lição que jamais esquecerei — nosso profundo desejo de sentirmo-nos importantes. Para ajudar-me a nunca esquecer desse presente, fiz um pequeno cartaz onde escrevi: "VOCÊ É IMPORTANTE". Este cartaz ficou pendurado na entrada da sala de aula para que todos o vissem e para que eu me lembrasse de que cada aluno que tenho diante de mim é igualmente importante."

A verdade crua é que quase todo homem que você encontra se julga superior a você em algum ponto; e um caminho seguro para tocar-lhe o coração é faze-lo compreender, de uma maneira sutil, que você reconhece a importância dele no seu pequeno mundo, e o faz sinceramente.

Lembre-se do que disse Emerson: "Cada homem que encontro é superior a mim em alguma coisa; e nisto posso aprender dele".

O que há de patético em tudo isso é que, com freqüência, os que encontram alguma justificativa para o seu sentimento de realização sustentam o seu ego por meio de uma demonstração de estardalhaço e vaidade que é verdadeiramente ofensiva.

Como disse Shakespeare: "Homem, orgulhoso homem!/ investido de uma pequena e passageira autoridade,/empreende tão fantásticas missões perante os céus/que faz os anjos chorarem".

Vou contar-lhes três casos de homens de negócios em meus cursos que têm aplicado, com resultados notáveis, tais princípios. Tomemos em primeiro lugar o caso de um promotor de Connecticut que prefere seja o seu nome omitido devido aos parentes. Nós o chamaremos de Sr. R.

Pouco depois de entrar para o curso, dirigiu-se de automóvel para Long Island com a esposa, em visita a alguns parentes dela. Esta o deixou conversando com uma sua velha tia e foi sozinha visitar alguns parentes mais jovens. Como devia fazer uma exposição profissional de como aplicou os princípios da apreciação, imaginou que devia começar pela velha tia. Assim,

olhou em volta da casa para ver o que podia admirar com sinceridade.

"Esta casa foi ponstruída em 1890, não?", perguntou.

"Sim", respondeu a tia, "foi esse precisamente o ano em que foi construída."

"Ela me recorda a casa onde nasci", acrescentou ele. "É bonita. Bem construída. Espaçosa. A senhora sabe que hoje não se constroem mais casas assim?"

"Você tem razão", concordou a velha senhora. "Os jovens dos nossos dias não fazem questão de casas bonitas. Todos eles querem apenas pequenos apartamentos e uma geladeira elétrica, indo depois vagabundear nos seus automóveis."

"Esta é uma casa de sonhos", continuou num tom vibrante, evocando suas mais caras recordações. "Esta casa foi construída com amor. Meu marido e eu sonhamos com ela por quatro anos, antes de construí-Ia. Não tivemos arquiteto. Nós mesmos a planejamos."

Mostrou-lhe então toda a casa e ele expressou sua sincera admiração pelos lindos tesouros que ela adquirira durante suas viagens e que sempre amara: pesados xales, um velho serviço de chá inglês, vasos (Wedgwood) da China, camas e cadeiras da França, quadros italianos, e cortinados de seda que pertenceram a um castelo francês.

"Depois de mostrar-me inteiramente a casa", disse o Sr. R., "levou-me para ver a garagem. Lá, sobre caixões, estava um automóvel Packard -- quase novo.

`Meu marido comprou aquele carro pouco antes de morrer', disse suavemente. `Depois da sua morte, nunca andei nele... Você aprecia coisas belas, e por isso lhe darei esse carro.'

"Como, minha tia! A senhora me confunde. Aprecio a sua generosidade naturalmente, mas não posso aceitá-lo. Nem mesmo sou seu parente direto. Tenho um carr9 novo, e a senhora tem muitos parentes que gostariam de possuir um Packard.

"'Parentes!' exclamou. `Sim, tenho parentes que estão esperando a minha morte para poder usar o meu carro. Mas eles não conseguirão tal coisa.'

"Se a senhora não quer dar o carro a eles poderá facilmente vendê-lo a um negociante de carros usados, sugeri.

"'Vendê-lo', exclamou. `Pensa que eu poderia vender este carro? Que eu suportaria ver estranhos indo para cima e para baixo pelas ruas nesse carro -- no carro que meu marido comprou para mim? Nem em sonhos penso em vendê-lo. Vou dar-lhe o automóvel. Você sabe apreciar coisas belas.' "

Ele relutou em aceitar o carro, mas não podia faze-lo sem ferir os sentimentos da velha tia.

Esta velha senhora, isolada num casarão, com seus pesados xales, suas antigüidades francesas e suas memórias, estava morrendo à míngua de um pequeno reconhecimento. Ela fora bonita e jovem. Construíra uma casa com amor e colecionara objetos de toda a Europa para torná-la mais linda. Agora, no isolamento de sua velhice, ansiava por conforto humano, uma pequena apreciação verdadeira - e ninguém lhe dava nada disto. Quando encontrou o que desejava, como um oásis em pleno deserto, sua gratidão não podia expressar-se de outra maneira que não fosse oferecendo de presente o automóvel.

Vejamos outro caso: Donald M. McMahon, ex-superintendente da Lewis & Valentine, arquitetos de jardins e paisagens em Rye, Nova York, relatou o seguinte incidente:

"Pouco depois de ouvir falar no `Como fazer amigos e influenciar pessoas', estava eu ajardinando a propriedade de um notável juiz. 0 proprietário viera para dar-me algumas sugestões sobre um local em que desejava plantar aloendros e azáleas.

" `Sr. Juiz', disse-lhe, `o senhor tem uma excelente distração. Estive admirando seus lindos cães. Penso que o senhor já conseguiu vários primeiros lugares na grande exposição canina anual do Madison Square Garden'.

"0 efeito desta pequena dose de apreciação foi grande. 'Sim', respondeu o juiz, `os meus cães me servem de excelente distração. Não gostaria de ver o meu canil?'

"Passou quase uma hora mostrando-me os cães e os prêmios que os mesmos têm ganho. Ele mesmo foi buscar os *pedigrees* e explicou os cruzamentos responsáveis por tanta beleza e inteligência.

"Finalmente, virando-se para mim, perguntou: `Tem algum filhinho?'

"Sim, tenho,,respondi.

`Bem, ele não gostaria de um cachorrinho?'

"Oh, o seu contentamento não teria limite.

`Pois bem, vou dar-lhe um cachorrinho', disse o juiz.

"Começou a ensinar-me como alimentar o cãozinho. Parou um pouco `Você esquecerá de tudo quanto eu lhe disser. E melhor que eu escreva'. O juiz entrou, escreveu à máquina o *pedigree e as* instruções sobre alimentação e entregou-mos juntamente com um cachorrinho que valia cem dólares, gastando nisso uma hora e, quinze minutos do seu precioso tempo apenas porque expressei r linha sincera admiração pela sua distração e empreendimentos".

George Eastman, da famosa Kodak, inventou o filme transparente que tornou possível o cinema, juntou uma fortuna de cem milhões de dólares e tornou-se um dos mais célebres homens de negócios do mundo. Apesar de todos estes grandiosos sucessos ele ansiava tanto por pequenos reconhecimentos do seu valor como você e eu.

Para ilustrar: quando Eastman estava construindo a Eastman School of Music, em Rochester, e também o Kilbourn Hall, um teatro em homenagem à memória de sua genitora, James Adamson, presidente da Superior Seating Company, de Nova York, pretendia obter a encomenda das cadeiras para estes prédios. Telefonando para o arquiteto, o Sr. Adamson marcou uma hora para ver o Sr. Eastman, em Rochester.

Quando Adamson chegou, o arquiteto disse: "Sei que o senhor está pretendendo uma encomenda; mas quero esclarecer-lhe desde logo que não conseguirá coisa alguma se tomar mais de cinco minutos do tempo de George Eastman. Ele é muito exigente. Muito ocupado. Assim, faça a sua proposta rapidamente e saia logo".

Adamson estava preparado para isso.

Quando foi introduzido na sala, viu o Sr. Eastman curvado sobre uma pilha de papéis que estava sobre sua secretária. O Sr.

Eastman levantou a vista, tirou os óculos, e dirigindo-se para o arquiteto e o Sr. Adamson disse: "Bom dia, cavalheiros, em que lhes posso ser útil?"

0 arquiteto fez as apresentações e então o Sr. Adamson disse:

"Enquanto eu esperava o seu chamado, Sr. Eastman, estive admirando seu escritório. Não tenho idéia de ter visto trabalho parecido com este. 0 senhor sabe que sou um especialista em interiores, mas creia que não vi um gabinete mais bonito que o seu em toda a minha vida".

George Eastman respondeu:

"0 senhor reaviva em mim alguma coisa que já havia sido quase esquecida. É bonito, não é? Agradou-me imensamente logo que foi construído. Mas, agora, venho aqui com tantas outras coisas a tratar que muitas vezes não vejo o meu gabinete durante semanas".

Adamson andou e esfregou ligeiramente a mão sobre uma moldura. "É carvalho inglês, não? Um pouco diferente do carvalho italiano".

"Sim", respondeu Eastman. "É carvalho inglês. Foi escolhido para mim por um amigo especialista em madeiras finas."

Eastman mostrou-lhe todo o gabinete, frisando a sua extensão, as cores, trabalhos a mão e outros detalhes que ele ajudou a planejar e executar.

Enquanto andavam pelo gabinete, admirando as obras em madeira, pararam diante de uma janela e George Eastman, no seu modesto e muito suave modo de falar, citou algumas das instituições por meio das quais ele procurava ajudar a humanidade: a Universidade de Rochester, o Hospital Geral, o Hospital Homeopático, a Casa dos Amigos, o Hospital de Crianças. 0 Sr. Adamson congratulou-se entusiasticamente com ele pelo humanitário emprego que dava a sua riqueza, aliviando os sofrimentos da humanidade. George Eastman abriu uma caixa de vidro e dela retirou a primeira câmara fotográfica que possuíra - uma invenção que comprara de um cidadão inglês.

Adamson fez-lhe várias perguntas sobre suas primeiras lutas quando se iniciou nos negócios, e o Sr. Eastman falou com real

interesse sobre a pobreza de sua meninice, como sua mãe viúva manteve uma casa de cômodos, enquanto ele estava empregado num escritório de seguros: 0 terror da pobreza apavorava-o dia e noite e resolveu ganhar o bastante para que sua mãe não tivesse que trabalhar até a morte numa casa de cômodos. 0 Sr. Adamson ainda lhe formulou outras perguntas e ouviu, atento, o relato da história das suas experiências com chapas fotográficas secas. Contou como trabalhava num gabinete o dia inteiro, algumas vezes fazendo experiências a noite toda, tirando ligeiras sonecas enquanto agiam os preparados químicos, muita vez trabalhando e dormindo vestido durante setenta e duas horas consecutivas.

James Adamson foi introduzido no gabinete de Eastman às 10h15 e advertido de aue não devia tomar mais de cinco minutos; mas uma hora se foi, duas horas passaram... e eles continuavam conversando.

Finalmente, Eastman voltou-se para Adamson e disse: "A última vez que estive no Japão trouxe algumas cadeiras, que coloquei na minha varanda. Mas o sol descascou toda a pintura, de modo que fui ao centro da cidade outro dia, comprei tinta e eu mesmo as pintei de novo. Gostaria de ver como me saio pintando cadeiras? Pois bem. Venha à minha casa, almoce comigo e mostrar-lhe-ei".

Depois do almoço, o Sr. Eastman mostrou a Adamson as cadeiras que comprara no Japão. Não valiam mais de um dólar e cinqüenta centavos cada, mas George Eastman, que ganhara cem milhões de dólares nos negócios, estava orgulhoso das mesmas porque ele as havia pintado.

A encomenda para as cadeiras se elevava a noventa mil dólares. Quem, supõe você, conseguiu o fornecimento das mesmas — James Adamson ou algum dos seus competidores?

Desde essa ocasião até a morte de Eastman, ele e James Adamson foram amigos íntimos.

Claude Marais, proprietário de um restaurante em Rouen, na França, utilizou esse princípio e poupou o seu negócio e evitou que uma empregada-chave pedisse demissão; tratava-se de

uma senhora que estava na casa há cinco anos e constituía o laço vital entre o Sr. Marais e as vinte e uma pessoas que formavam o quadro de funcionários. Ele ficou chocado ao receber a carta registrada enviada por ela na qual pedia a sua demissão.

0 Sr. Marais relatou: "Fiquei extremamente surpreso e, ainda mais, desapontado, porque sempre a tratei com justiça, receptivo mesmo às suas necessidades. Principalmente considerando o fato de que também éramos amigos. Talvez por isso eu tivesse chegado a exigir dela muito mais que dos demais empregados.

"Eu não pude, naturalmente, aceitar a demissão sem qualquer justificativa. Chamei-a particularmente e disse: Paulette, você deve compreender que não posso aceitar seu pedido. Você significa muito para mim e para a minha firma. Você é tão importante para o sucesso deste restaurante quanto eu próprio'. Repeti isso diante de todos os funcionários. Convidei-a para ir a casa comigo e reiterei a confiança que depositava nela diante da minha família.

"Paulette retirou o pedido e hoje posso confiar nela como nunca antes o fizera. Freqüentemente reforço essa minha atitude elogiando-a pelo que faz e mostrando-lhe quanto ela é importante para mim e para o restaurante."

"Fale com as pessoas a respeito delas mesmas", disse Disraeli, um dos homens mais perspicazes que jamais governaram o Império Britânico. "Fale com as pessoas **a respeito delas mesmas** e elas o ouvirão por muitas horas."

PRINCIPIO 6

Faça a outra pessoa sentir-se importante, mas faça-o sinceramente.

RESUMO

Seis maneiras de fazer com que as pessoas gostem de você

Princípio 1: Interesse-se sinceramente pelas outras pessoas.

Princípio 2: Sorria.

Princípio 3: Lembre-se de que o nome de um homem é, para ele, o som mais doce e mais importante que existe em qualquer idioma.

Princípio 4: Seja um bom ouvinte. Incentive os outros a falar sobre eles mesmos.

Princípio 5: Fale sobre assuntos que interessem a outra pessoa.

Princípio 6: Faça a outra pessoa sentir-se importante, mas faça-o sinceramente.

PARTE III

Como conquistar as pessoas para o seu modo de pensar

CAPITULO I

Você não pode vencer uma discussão

Uma noite, pouco depois do fim da Primeira Grande Guerra Mundial, aprendi uma inestimável lição em Londres. Nessa época eu era administrador de Sir Ross Smith. Durante a guerra, Sir Ross foi o ás australiano na Palestina; e, pouco depois de ser a paz declarada, assombrou o mundo dando uma volta ao redor do globo em trinta dias. Nunca tal feito havia sido sequer tentado. Despertou, pois, enorme sensação. 0 governo australiano deu-lhe cinqüenta mil dólares; o rei da Inglaterra concedeu-lhe um título; e, por algum tempo, foi ele o homem mais falado sob a Union Jack. Certa noite tomava parte num banquete dado em honra de Sir Ross; durante o mesmo, um homem que estava sentado a meu lado contou um caso que girava em torno da seguinte afirmativa: "Há uma divindade que protege nossos objetivos, traçando-os como os desejamos".

O raconteur mencionou que tal frase era da Bíblia. Enganara-se. Eu sabia disto. Sabia, e com toda a certeza. Não podia haver a menor dúvida a respeito. E assim, para conseguir um ar de importância e demonstrar minha superioridade, tornei-me um importuno e intrometido encarregando-me de corrigi-lo. Assestou suas baterias. Quê? De Shakespeare? Impossível! Absurdo! Esta frase era da Bíblia. E ele a conhecia.

0 homem que narrava o caso estava sentado à minha direita e o Sr. Frank Gammond, meu velho amigo, à minha esquerda.

O Sr. Gammond havia dedicado anos ao estudo de Shakespeare. Assim, o narrador e eu concordamos em submeter a questão ao Sr. Gammond. Este escutou, cutucou-me por baixo da mesa e disse: "Dale, você está errado. O cavalheiro tem razão, a frase é da Bíblia". De volta para casa, disse ao Sr. Gammond: "Frank, eu sei que a frase é de Shakespeare".

"Sim, naturalmente", respondeu. *"Hamlet,* ato V, cena 2. Mas nós éramos convidados numa ocasião festiva, meu caro Dale. Por que provar a um homem que ele estava errado? Isso iria fazer com que ele gostasse de você? Por que não evitar que ele ficasse envergonhado? Não pediu sua opinião. Não a queria. Por que discutir com ele? Evite sempre um ângulo agudo."

O homem que me disse isso ensinou-me uma lição inesquecível. Eu não só tinha embaraçado aquele contador de estórias, como também o meu amigo. Teria sido muito melhor se eu não tivesse sido argumentativo.

Foi uma lição demasiado necessária, pois eu me tornara um discutidor. Durante minha mocidade, eu discutia com meu irmão sobre todos os assuntos banais. Quando fui para o colégio estudei lógica e argumentação, e tomei parte em concursos de debates. Sempre dizia que era natural do Missuri, pois nasci lá. Gostava de me mostrar. Mais tarde, ensinei debates e argumentação em Nova York; e, uma vez, tenho até vergonha de confessar, planejei escrever um livro sobre o assunto. Desde então, tenho ouvido, criticado, tomado parte e visto o efeito de milhares de discussões. Como resultado de tudo isto, cheguei à conclusão de que há apenas um caminho para conseguir o melhor numa discussão —'é correr dela, correr como você correria de uma cobra ou de um tremor de terra.

Nove vezes em dez, uma discussão termina com cada um dos contestantes convencido, mais firmemente do que nunca, de que está absolutamente certo.

Você não pode vencer uma discussão. Não pode porque, se perder, perdeu mesmo, e, se ganhar, também perdeu. Por quê? Bem, suponha que triunfou sobre um outro homem e

arrasou seus argumentos cheios de pontos fracos e provou que ele é *non compos mentis*. Que acontece? Você o fez sentir-se inferior. Você lhe feriu o amor-próprio. Ressentirá seu triunfo. E "um homem convencido contra a vontade, conserva sempre a opinião anterior".

Para ilustrar: Anos passados, um agressivo irlandês, de nome Patrick J. O'Haire, matriculou-se numa das minhas classes. Tinha pouca educação e como gostava de uma rusga! Exercera a profissão de *chauffeur* e viera procurar-me porque estava tentando, sem muito êxito, aliás, vender automóveis e caminhões. Um pequeno questionário esclareceu o fato de que ele continuamente estava discutindo e pondo-se em campo oposto às pessoas com as quais estava procurando fazer negócios. Se o freguês dizia alguma coisa pouco agradável sobre os caminhões que estava vendendo, Pat ficava colérico e brigava com o mesmo. Vencera uma porção de discussões naqueles dias. Como disse para mim depois, muitas vezes saía do escritório de um freguês repetindo: "Disse alguma coisa a este sujeito". Dizia sempre alguma coisa, por certo, mas não lhe vendia coisa alguma.

Meu primeiro problema não foi ensinar Patrick O'Haire a falar. Minha preocupação imediata foi treiná-lo a refrear a linguagem e evitar lutas verbais.

O Sr. O'Haire tornou-se um dos mais destacados vendedores da White Motor Company em Nova York. Como conseguiu isto? Eis a história contada com as suas próprias palavras: "Se entro agora no escritório de um freguês e ele diz: `O quê? Um caminhão White! Não são bons! Não quero nem de graça. Vou comprar um caminhão Whoseit'. Digo sempre: `Tem razão. O Whoseit é um bom caminhão. Se comprar um Whoseit não cometerá erro. São caminhões muito bons e vendidos por gente também boa'.

"O comprador fica desarmado. Não há lugar para discussão. Se diz que o Whoseit é melhor e eu afirmo que tem razão, ele é obrigado a parar. Não vai passar a tarde toda dizendo: `É melhor', quando eu já concordei com ele. Retiramos então o assunto do Whoseit e começamos a falar das qualidades do caminhão White.

"Houve um tempo em que um caso como este me tornava escarlate, rubro e laranja. Eu iniciaria uma discussão contra o Whoseit; e, quanto mais eu discutisse contra o mesmo, mais o comprador discutiria a favor dele; e cada argumento dele favorável ao Whoseit era um passo a mais para vender a si mesmo um produto do meu competidor.

"Quando, agora, olho para trás, espanto-me como já pude vender alguma coisa. Perdi anos de vida rusgando e discutindo. Agora tenho a boca fechada. E isto vale muito."

Como o sábio Benjamin Franklin costumava dizer: "Quando você discute, inflama-se e se contradiz; pode, algumas vezes, conseguir uma vitória; mas será uma vitória sem proveito porque nunca contará com a boa vontade do seu oponente".

Assim, lembre-se sempre disto: Qual a vitória que mais lhe agradará alcançar: acadêmica, teatral ou a da boa vontade de um homem? Você, raramente, pode obter duas.

0 Boston Transcript certa feita publicou estes maus versos:

> Aqui jaz o corpo de William Jay,
> Que morreu conservando sua retidão de maneiras.
> Foi correto, morreu correto como sempre,
> Mas está tão morto como esteve errado.

Você pode estar certo, morrer certo, como se apressou a provar no correr da discussão, mas estará tão longe de mudar o pensamento em que está interessado o outro homem, que provavelmente ficará tão fútil como se estivesse errado.

Por exemplo: Frederick S. Parsons, um consultor sobre impostos, esteve discutindo durante uma hora com um inspetor do fisco. Um débito de nove mil dólares estava em jogo. 0 Sr. Parsons alegava que o referido débito era uma anotação errada, que nunca pagaria, que não devia ser taxado. "Taxado por engano, deixe-me ver!", contraveio o inspetor. "Deve 'ser taxado".

"0 inspetor estava frio, arrogante e teimoso", disse o Sr.. Parsons quando narrou o caso para a classe: "As justificativas foram gastas, bem como os fatos... Quanto mais argüíamos, mais teimoso ele se tornava. Assim, resolvi evitar a discussão, mudei de assunto e lhe prestei mais consideração."

"Suponho seja esta uma questão.de somenos import ncia em comparação às decisões verdadeiramente importantes e difíceis que o senhor é obrigado a tomar", disse eu. "Fiz um estudo dos impostos. Mas tive que tirar meus conhecimentos de livros. O senhor os está tirando da própria experiência. Já desejei algumas vezes um lugar como o seu. Ele me ensinaria bastante". Medi cada palavra que disse.

"O inspetor endireitou-se na sua cadeira, recostou-se e falou algum tempo sobre o seu cargo, contando-me as grandes fraudes que havia descoberto. O tom de sua voz foi-se tornando aos poucos mais amistoso; e, nesta altura, já me estava falando sobre os seus filhos. Quando se retirou prometeu estudar meu caso depois e dar-me sua decisão dentro de poucos dias.

"Veio ao meu escritório três dias depois e informou-me de que decidira relevar o pagamento do imposto como fora pedido."

Este inspetor foi mais uma prova da mais comum das fragilidades humanas. Ele queria sentir-se importante. Enquanto o Sr. Parsons discutia com ele, sentiu-se importante, falando alto, afirmando sua autoridade. Mas, assim que sua importância foi reconhecida e cessada a discussão, e que ele teve um ensejo para dar expansão ao seu "ego", tornou-se um ser humano, simpático e bondoso.

Buda dizia: "ódio nunca termina por ódio, mas por amor", e um mal-entendido nunca termina pela discussão, mas pela tática, diplomacia, conciliação e um desejo simpático de ver o ponto de vista da outra pessoa.

Lincoln certa vez repreendeu um jovem oficial do exército por estar mantendo violenta controvérsia com um colega. "Nenhum homem que está decidido a elevar-se ao máximo", disse Lincoln, "pode ter tempo para conter-se. Menos ainda pode esforçar-se no medir as conseqüências, inclusive da perversão do seu temperamento e a perda do controle de si mesmo. *Seja* mais condescendente nas coisas para as quais você não demonstrou senão direitos iguais; e conceda menos nas em que seu direito é claro. É preferível ceder o caminho a um cachorro a ser mordido por ele, disputando-lhe um direito. Mesmo matando o cachorro não se evitará a dentada",

Num artigo de *Bits and Pieces* (Bocados e Pedaços),* apareceram algumas sugestões para se impedir que uma divergência se transforme numa discussão:

Acolha a divergência. Lembre-se do lema: quando dois sócios discordam sempre, um deles não é necessário. Se existe alguma questão sobre a qual você não havia pensado antes, agradeça se alguém chamar a sua atenção para ela. Talvez esse desacordo seja sua oportunidade de se corrigir antes de cometer um erro grave.

Desconfie de sua primeira impressão instintiva. Nossa primeira reação espontânea numa situação desagradável é de nos colocarmos na defensiva. Seja cuidadoso. Mantenha a calma e preste atenção à sua primeira reação. Talvez seja o que há de pior, e não de melhor, em você.

Controle seus impulsos. Lembre-se: você pode medir a grandeza de uma pessoa por aquilo que a deixa irritada.

Ouça em primeiro lugar. Dê aos seus adversários a oportunidade de falar. Deixe-os terminar o que têm a dizer. Não resista, defenda-se ou debata. Essa atitude apenas levanta barreiras. Procure construir pontes que conduzam à compreensão. Não erga barreiras altas de desentendimento.

Procure áreas de ***concordância.*** Depois de ter ouvido o que seus adversários têm a dizer, primeiro reflita sobre os pontos e as áreas com os quais você concorda.

Seja honesto. Procure áreas nas quais poderá admitir que errou e o confesse. Peça desculpas por seus erros. Essa atitude ajudará a desarmar seus adversários e reduzir suas defesas.

Prometa que pensará sobre as idéias de seus adversários e as estude cuidadosamente. **E seja** sincero. Seus adversários podem estar certos. Nesse estágio é bastante fácil concordar em pensar sobre os pontos colocados por eles, mais fácil do que adiantar-se apressadamente e colocar-se numa situação que propiciará aos seus oponentes dizerem: "Tentamos dizer-lhe isso, mas você não nos quis ouvir".

*) *Bits aná Pieces,* publicação da Economic Press, Fairfieid, N.J.

Agradeça sinceramente aos seus adversários pelo interesse que eles demonstram. A pessoa que discorda de você está interessada nas mesmas questões que você. Pense nela como uma pessoa que realmente quer ajudá-lo e logrará transformar seus adversários em amigos.

*Adie a ação para dar **tempo** a ambas as partes de repensar o problema.* Sugira que se realize um novo encontro mais tarde no dia, ou no dia seguinte, quando então todos os fatos poderão ser levantados para sustentar as opiniões. Ao preparar-se para esse encontro, pergunte a você mesmo algumas questões decisivas:

Meus adversários podem estar certos? Ou parcialmente certos? Existe alguma verdade ou valor na posição ou no argumento que adotam? Minha reação é adequada para resolver o problema ou apenas resultará em frustração? Minha reação fará meus adversários recuarem ou se aproximarem de mim? Minha reação ajudará a aumentar a estima que as pessoas têm por mim? Ganharei ou perderei? Que preço pagarei, caso venha a ganhar? Se eu descansar em relação a isso, a divergência desaparecerá? Será essa situação difícil uma ocasião favorável para mim?

O tenor de óperas Jan Peerce, depois de casado por quase quinze anos, disse certa vez: "Há muitos anos atrás, eu e Minha esposa fizemos um pacto, e não o quebramos, por mais **que houvesse desavenças entre nós. Quando uma pessoa vocifera, a outra deve apenas ouvir - porque quando as duas vociferam, não há comunicação, apenas ruído e más vibrações".**

PRINCIPIO 1

O melhor meio de vencer uma discussão é evitá-la.

CAPÍTULO II

Um modo certo de fazer inimigos e como evitá-lo

Quando Theodore Roosevelt esteve na Casa Branca, confessou que, se pudesse ter a certeza de acertar 75% das vezes, teria alcançado o cálculo mais alto das suas expectativas.

Se este é o cálculo mais alto que um dos homens mais notáveis do século vinte podia esperar obter, que esperar de você e de mim?

Se você pode ter a segurança de estar certo apenas 55 das vezes, pode ir a Wall Street ganhar um milhão de dólares por dia. E se você pode estar seguro de acertar mesmo 55 das vezes, por que dizer às outras pessoas que elas estão erradas?

Você pode dizer a um homem que ele está errado por meio de um olhar, um gesto, uma entonação, como também por meio de palavras, mas, se lhe disser que ele está errado, pensa que o levará a concordar com você? Nunca! Pois você desferiu um golpe direto contra sua inteligência, contra seu julgamento, contra seu orgulho, contra seu amor-próprio. Isto fará apenas com que ele deseje revidar, mas nunca fará com que mude de idéia. Você então poderá atacá-lo com toda a lógica de um Platão ou de um Emanuel Kant, mas não alterará a opinião dele, pois você lhe feriu a sensibilidade.

Nunca comece dizendo: "Vou provar isto ou aquilo". Isto é ruim. Equivale a dizer: "Sou mais inteligente que você. Vou dizer-lhe uma coisa ou duas e mudar a sua opinião".

Isto é um desafio. Gera oposição e faz com que o ouvinte sinta vontade de discutir com você, mesmo antes de começar.

É muito difícil, mesmo sob as mais propícias condições, modificar as idéias das outras pessoas. Assim, por que tornar ainda mais difícil a missão? Por que procurar desvantagens para si?

Se deseja provar alguma coisa, não deixe que ninguém se aperceba disto. Faça-o tão sutilmente, com tanta habilidade que ninguém perceba o que você está fazendo. Isso foi concisamente exprimido pelo poeta Alexander Pope:

> Ensinemos aos outros como se não o fizéssemos,
> Apresentando coisas ignoradas como apenas esquecidas.

Há mais de trezentos anos, Galileu disse:

"Não se pode ensinar alguma coisa a um homem; apenas ajudá-lo a encontrá-la dentro de si mesmo".

Lord Chesterfield dizia para o filho:

"Seja mais sábio que as outras pessoas, se puder; mas nunca lhes diga isso".

Sócrates dizia repetidamente para os seus seguidores:

"Sei apenas de uma coisa, e esta é que não sei coisa alguma".

Ora, não tenho a veleidade de esperar ser mais inteligente que Sócrates, por isso deixei de dizer a outras pessoas que elas estão erradas. E acho que há grandes vantagens em agir assim.

Se um homem faz uma afirmativa que você julga errada --- sim, mesmo que você saiba que está errada --- não é muito melhor começar dizendo: "Bem, agora veja! Penso de outra maneira, mas posso estar errado. E freqüentemente estou enganado. E se eu estou errado quero corrigir-me. Vamos examinar os fatos?"

Há uma magia, uma magia positiva em frases como esta:

"Posso estar errado. E freqüentemente estou. Vamos examinar os fatos",

Ninguém, mesmo que viva no céu, aqui na terra, ou mesmo nas águas ou debaixo da terra, se oporá a você, se disser: "Posso estar errado. Vamos examinar os fatos".

Um dos participantes de nossos cursos, e que costumava utilizar essa abordagem ao lidar com clientes, foi Harold Reinke, um vendedor de Dodge em Billings, Montana. Ele relatou que, devido às pressões do negócio automobilístico, freqüentemente era ríspido com a clientela e insensível às suas queixas. Essa atitude despertava animosidade, perda de negócios e contratempos de todos os tipos.

Ele disse para a classe: "Reconhecendo que isso não estava me levando a resultado positivo algum, resolvi tomar uma outra atitude. Eu dizia qualquer coisa como: `Nosso distribuidor cometeu tantos erros que invariavelmente passo vergonha. Podemos ter errado no seu caso. Pode dizê-lo'.

"Essa abordagem costuma ser apaziguadora e, quando o cliente desabafa, em geral se mostra muito mais sensato quando chega o momento de colocar as cartas na mesa. De fato, vários clientes chegaram a me agradecer por eu ter uma atitude compreensiva. E dois deles trouxeram amigos para comprar carros novos. Nesse mercado altamente competitivo, precisamos cada vez mais desse tipo de cliente, e acredito que, demonstrando respeito por todos os compradores, ouvindo as suas opiniões e tratando-os com diplomacia e cortesia, conseguiremos bater o concorrente."

Você nunca terá aborrecimentos admitindo que pode estar errado. E isto evitará todas as discussões e fará com que o outro companheiro se torne tão inteligente, tão claro e tão sensato como o foi você. Fará com que ele também queira admitir que pode estar errado.

Se reconhece que uma pessoa está positivamente errada e lhe diz isso muito bruscamente, que acontece? Deixe-me ilustrar com um caso específico. 0 Sr. S., um jovem advogado de Nova York, estava discutindo um caso muito importante perante a Corte Suprema dos Estados Unidos *(Lustgarten v. Fleet Corporation 280 U.S. 320). 0* caso envolvia uma considerável soma de dinheiro e uma importante questão de direito.

Durante os debates, um dos juízes da Corte Suprema perguntou ao Sr. S.: "0 estatuto de limitações no Almirantado é de seis anos, não é?"

0 Sr. S. deteve-se, fitou o juiz por um momento e disse então bruscamente: "Honrado juiz, não existe estatuto de limitações no Almirantado".

"Um silêncio sepulcral invadiu toda a Corte", disse o Sr. S. ao relatar a sua experiência para uma das classes do autor, "e a temperatura na sala pareceu ter caído a zero. Eu tinha razão. 0 juiz estava errado. E eu lhe disse isto. Mas, conquistei um amigo com o meu gesto? Não. Recordo-me ainda de que tinha a lei do meu lado. Sei que falei bem, como nunca havia feito antes. Mas não consegui convencer. Cometi o imperdoável erro de dizer a um homem muito preparado e notável que ele estava errado."

Poucas pessoas são lógicas. Na maioria somos prevenidos e sectários, somos inutilizados por noções preconcebidas, pelo ciúme, pela suspeita, pelo receio, pela inveja e pelo orgulho. E a maioria dos cidadãos não quer mudar suas idéias sobre religião, sobre seu corte de cabelo, sobre o comunismo ou sobre seu artista de cinema favorito. Por isso, se você é dos que se sentem inclinados a dizer às pessoas que elas estão erradas, faça o favor de ler todas as manhãs o trecho que segue, na hora do café. Foi tirado do excelente livro do Prof. James Harvey Robinson, *The Mind in the Making.*

"Muitas vezes sentimos que mudamos de idéia sem qualquer resistência ou grande emoção, mas se nos dizem que estamos errados, magoamo-nos com tal imputação e endurecemos nossos corações. Somos incrivelmente negligentes na formação das nossas crenças, mas enchemo-nos de uma ilícita paixão por elas quando alguém se propõe roubá-las de nossa companhia. É óbvio declarar que não são as idéias que são caras, mas a nossa vaidade que está ameaçada. A pequena palavra `meu' é a mais importante nos negócios humanos e saber lidar com ela é o começo da sabedoria. Tem a mesma força, quer seja `meu' jantar, `meu' cachorro, `minha' casa, ou `meu' pai, `minha' pátria e `meu' Deus. Não sentimos apenas a imputação de que nossa

opinião está errada, ou nosso carro está estragado, mas também que nossa concepção sobre os canais de Marte, que a nossa pronúncia da palavra 'Epicteto', que a nossa .oncepção sobre o valor medicinal do salicilato ou sobre a época de Sargão I, que tudo isto está sujeito a revisão... Gostamos de continuar acreditando no que nos acostumamos a aceitar como verdade e o ressentimento que se origina quando alguma dúvida é posta sobre qualquer das nossas diretrizes, leva-nos a procurar, por todos os meios, as escusas que a farão desaparecer. O resultado é que a maioria dos nossos chamados raciocínios consiste no encontro de argumentos para continuar acreditando no que já acreditamos."

Carl Rogers, um eminente psicólogo, escreveu em seu livro *Tornar-se Pessoa:*

"Descobri que permitir-me compreender uma outra pessoa é de enorme valia. A maneira com que expressei esse pensamento talvez lhe pareça estranha. Será necessário alguém permitir-se compreender o outro? Acho que sim. Nossa primeira reação à maioria das afirmações (que ouvimos as outras pessoas fazerem) é uma avaliação ou um julgamento, mas não uma compreensão delas. Quando alguém expressa sentimentos, atitudes ou crenças, nossa tendência é quase imediatamente sentir que `isto é certo', `isto é tolice', `isto é anormal', `isto é insensato', `isto é incorreto', `isto não é bom'. Raramente, e muito raramente, nós nos permitimos *compreender* precisamente o que significam as afirmações para a outra pessoa(*).

Uma vez contratei um decorador de interiores para fazer algumas cortinas para minha casa. Quando a conta me chegou às mãos, quase perdi a respiração.

Poucos dias depois, uma amiga que veio visitar-nos esteve olhando as cortinas. Disse-lhe em quanto ficara e ela exclamou com uma nota de triunfo: "Oh, isto é terrível! Receio que ele tenha colocado uma sobre você também".

(•) Adaptado de Carl R. Rogers, *On Becoming a Perron* (Boston: Houghton Mifflin, 1961), pp. 18 e ss.

Verdade? Sim, ela estava dizendo a verdade, mas são poucas as pessoas que gostam de ouvir verdades que podem ter reflexos sobre os seus julgamentos. Assim, ser humano que sou, procurei defender-me. Frisei que o melhor só acidentalmente pode ser o mais barato, e que ninguém deve esperar conseguir qualidade e gosto artístico numa casa de segunda ordem.

No dia seguinte, uma outra amiga veio à nossa casa, admirou as cortinas, entusiasmou-se e expressou o desejo que tinha de conseguir tão primorosas criações para a sua casa. Minha reação foi totá1mente diferente: "Bem", disse eu, "para falar a verdade, não estou satisfeito com elas. Paguei muito caro. Estou arrependido por tê-las encomendado."

Quando erramos, podemos confessá-lo de nós para nós mesmos. E, se formos levados gentil e habilidosamente, poderemos confessar nosso erro para os outros e mesmo sentir orgulho da nossa franqueza e sensatez. 0 mesmo, porém, não acontece se alguém procura inculcar o fato que não é do nosso agrado.

Horace Greeley, o mais famoso editor na América durante o tempo da Guerra Civil, discordou violentamente da política seguida por Lincoln. Pensou que podia levar Lincoln a concordar com ele por meio de uma campanha de argumentação, de ridículo e de excessos. Persistiu na sua dura campanha meses, anos a fio. Escreveu um violento, brutal ataque pessoal contra o presidente Lincoln na noite em que Booth o alvejou mortalnente. Ninguém nega isso.

Mas, toda esta violência conseguiu levar Lincoln a concordar com Greeley? Em absoluto. Ridículo e excessos jamais conseguirão tal coisa.

Se desejar algumas excelentes sugestões sobre o modo de tratar as pessoas e conduzir-se, melhorando sua personalidade, leia a autobiografia de Benjamin Franklin, uma das obras clássicas da literatura americana, uma das mais fascinantes biografias já escritas. Ben Franklin conta como ele deixou o pernicioso hábito de discutir e transformou-se num dos homens mais acessíveis, finos e diplomatas da história americana.

Um dia, quando Ben Franklin era jovem inexperiente, um "old Quaker Friend" chamou-o de parte e fustigou-o com algumas verdades ferinas, alguma coisa parecida com o seguinte:

"Ben, você é impossível. Suas opiniões possuem sempre uma ofensa qualquer para os que delas diferem. Tornaram-se tão desagradáveis que ninguém as procura. Seus amigos divertem-se mais quando você não está presente. Você conhece tanta coisa que as outras pessoas nada lhe podem dizer. Deste modo, ninguém ousa experimentar, pois o esforço o levará apenas a um trabalho penoso e desagradável. Por isso, você não tem probabilidade de conhecer nada mais do que já conhece agora, o que, diga-se de passagem, ainda é bem pouco".

Uma das coisas mais notáveis que conheço sobre Ben Franklin foi o modo pelo qual ele recebeu esta sábia repreensão. Foi bastante grande e bastante sábio para compreender que tudo aquilo era verdade, vendo que estava sendo levado para um fracasso e para um desastre social. Assim, transformou-se por completo. Começou, então, imediatamente a mudar suas insólitas e pernósticas maneiras.

Disse Franklin: "Fiz disto uma regra: evitar toda contradição direta aos sentimentos alheios bem como toda afirmativa decisiva de minha parte. Cheguei a proibir-me o uso de toda palavra ou expressão de linguagem que importasse uma opinião fixa, tais como `certamente', `indubitavelmente', etc., e passei a adotar, em lugar delas, `eu concebo', `eu penso', ou `eu imagino' ser uma coisa assim; ou `assim me parece no momento'. Quando outra pessoa asseverava uma coisa que eu julgava errada, negava-me o prazer de contradizê-la de pronto e de apontar-lhe logo alguns absurdos da sua asseveração; e, respondendo, eu começava por observar que em determinados casos e circunstâncias a sua opinião podia estar certa, mas, no presente caso, parecia-me um pouco diferente. Muito cedo encontrei as vantagens desta minha mudança de maneiras; as conversações que entretinha tornaram-se mais agradáveis. O modo modesto pelo qual emitia minhas opiniões ensejava-lhes uma mais pronta recepção e uma menor contradição; quando errava

sentia menos embaraço em reconhecer o meu erro e, com mais facilidade, conseguia colaborar com os outros em desfazer os seus enganos e faze-los seguir meu modo de pensar quando sucedia estar a razão comigo.

"E este modo, que a princípio, para ser posto em execução, exigiu-me certa energia para refrear minha inclinação natural, tornou-se, com o passar do tempo, tão fácil e tão habitual para mim, que, talvez durante os cinqüenta anos passados, ninguém ouviu escapar de mim uma expressão dogmática qualquer. Penso que a este hábito (depois do meu caráter de integridade) devo, principalmente, o que tanto influiu junto de meus concidadãos quando propus novas instituições ou alterações nas antigas, a grande influência que exerci nos Conselhos Públicos quando deles me tornei membro, pois eu era apenas um mau orador sem eloqüência, sujeito a muita hesitação na escolha de minhas palavras, dificilmente correto na linguagem; apesar de tudo, sempre conseguia fazer vitoriosos os meus pontos de vista."

Que resultados trazem os métodos de Ben Franklin nos negócios? Tomemos dois exemplos:

Katherine A. Allred, de Kings Mountain, Carolina do Norte, é supervisora de engenharia industrial numa fiação. Ela relatou a uma de nossas classes de que maneira lidou com um problema muito delicado antes e depois de fazer nosso treinamento:

"Parte da minha responsabilidade", disse ela, "refere-se à instalação e à manutenção de sistemas e padrões de incentivo para os nossos operadores, de modo a que venham a ganhar mais dinheiro produzindo mais fios de lã. O sistema que usávamos funcionava perfeitamente bem para o caso de dois ou três tipos diferentes de fio, mas, recentemente, expandimos nossos bens e capacidades com o objetivo de produzirmos mais de doze variedades diferentes. 0 sistema atual se mostrou inadequado para pagar razoavelmente bem os operadores e estimulá-los para aumentar a produção. Elaborei um sistema que nos habilitaria a pagar os operadores por classe de fio. Com meu novo sistema debaixo do braço, entrei na sala de reuniões decidida a provar à gerência que ele era o mais adequado. Disse-lhes, detalhadamente, o quanto estavam errados e mostrei-lhes onde

não estavam sendo justos e que eu tinha todas as respostas às perguntas que quisessem fazer. Para não me estender, digo que saí de lá de dentro arrasada! Fracassei! Ocupei-me tanto em defender o meu sistema, que acabei por não lhes dar a oportunidade de me mostrarem os problemas que enfrentavam com o velho sistema. A questão estava encerrada.

"Após participar de várias sessões do curso, percebi claramente onde eu tinha errado. Marquei uma nova entrevista e dessa vez perguntei-lhes onde supunham estar os problemas que enfrentavam. Discutimos ponto por ponto, e finalmente pedi suas opiniões sobre o melhor procedimento. Com algumas poucas sugestões-chave, a intervalos apropriados, eles mesmos terminaram por desenvolver o meu novo sistema. Ao final da reunião, quando apresentei o meu sistema, eles o aceitaram com entusiasmo.

"Estou convencida agora de que, se dizemos às pessoas diretamente que estão erradas, nada de bom poderá ser realizado e tudo de mau poderá acontecer. Simplesmente privamos as outras pessoas de seus méritos e nos tornamos *persona non grata* em qualquer parte da discussão."

Vejamos outro exemplo - e não se esqueça de que estes casos que estou citando são típicos das experiências de milhares de outros homens. **R. V.** Crowley era vendedor de uma companhia madeireira de Nova York. Crowley confessou que durante anos disse aos coléricos inspetores de materiais que eles estavam errados. E diz também haver conseguido vencer as discussões. Mas, de tudo isso, não resultou nenhum proveito, "pois os inspetores de materiais são como os árbitros de beisebol", disse o Sr. Crowley, "quando tomam uma decisão, nunca a modificam."

O Sr. Crowley viu que sua firma estava perdendo milhares de dólares por causa das discussões que ele dizia vencer. Assim, enquanto estava tomando meu curso, resolveu mudar de tática e abandonar as discussões. Quais os resultados? Aqui está o seu caso tal qual ele relatou aos companheiros de classe:

"Certa manhã o telefone tilintou no meu escritório. Na outra extremidade da linha, uma pessoa muito excitada informava que um carro de materiais que havíamos despachado para a sua

fábrica estava em desacordo com o pedido. Sua firma suspendera a descarga e pedia que providenciássemos a imediata remoção do material que se achava no seu terreno. Um quarto do material já estava descarregado quando o inspetor da firma avisara que o material era 55% de qualidade inferior. Em tais circunstâncias recusava-se a aceitar a encomenda.

"Imediatamente parti para lá e em caminho fui pensando no melhor meio de resolver a situação. De ordinário, em tais circunstâncias eu teria tomado os regulamentos de classificações e procurado, baseado em minha experiência e conhecimento do artigo, convencer o inspetor de que o fornecimento era da melhor qualidade e que, no caso, ele estava interpretando mal o regulamento. Pensei, entretanto, que poderia empregar os princípios aprendidos neste curso.

"Quando cheguei à fábrica, encontrei, de péssimo humor, o agente de compras e o inspetor de materiais, prontos para uma discussão e uma luta. Dirigimo-nos para o carro que começara a ser descarregado e pedimos-lhes que continuassem a descarga para que assim pudéssemos ver os materiais.

"Pedimos ao inspetor que prosseguisse na sua tarefa, colocando os materiais recusados de um lado, como ele vinha fazendo, e noutra pilha as peças aproveitáveis. Depois de observá-lo por algum tempo, comecei a ver que sua inspeção era muito rigorosa, rigorosa demais, e que ele estava interpretando mal os regulamentos. Uma peça, por exemplo, era de pinho branco, e eu sabia que o inspetor era especialista em madeiras brutas, mas não tinha competência nem experiência para o mister de examinar pinho branco. Sucedia que tal qualidade de madeira constituía o nosso maior estoque, mas ofereci eu qualquer objeção ao modo pelo qual ele estava classificando o material? Nada disso. Continuei na expectativa e, aos poucos, comecei a formular perguntas sobre os motivos por que certas peças estavam satisfazendo. Mas nem por um instante sequer insinuei que o inspetor estava errado. Acentuei sempre que a única **razão que me levava a fazer perguntas era o desejo de** poder fornecer à sua firma, nas futuras entregas, exatamente o que ela desejava.

"Fazendo as perguntas de um modo muito amistoso, num espírito de cooperação, e insistindo continuamente em que ele tinha razão para não aceitar o material, impróprio às suas necessidades, consegui interessá-lo e, aos poucos, as relações tensas entre nós começaram a desfazer-se até desaparecerem. Uma observação acidental, cuidadosamente formulada por mim, fez brotar-lhe no cérebro a idéia de que possivelmente algumas das peças recusadas estavam dentro da qualidade pedida pela sua firma, e que suas exigências requeriam uma qualidade mais cara. Fui muito cuidadoso, entretanto, para não o deixar pensar que eu estava fazendo deste ponto base para minha defesa.

"Gradualmente toda a sua atitude mudou. Finalmente confessou-me não possuir grande experiência em pinhos brancos e começou a fazer perguntas sobre cada peça, a medida que ia sendo tirada do carro. Eu poderia explicar por que tal peça veio dentro da qualidade especificada no pedido, mas continuei insistindo que não queríamos que a sua firma aceitasse qualquer peça que não atendesse às suas necessidades. Chegou finalmente ao ponto em que se julgava culpado cada vez que colocava uma peça na pilha do material recusado.

"Por fim, compreendeu que o erxo estava do seu lado, pois as especificações não tinham exigido uma qualidade tão boa quanto necessitava a sua firma.

"0 resultado final foi que, após minha partida, ele revistou novamente a carga e aceitou toda a entrega, recebendo a minha firma um cheque pelo total.

"Com um pouco de tato e o esforço de refrear a vontade de dizer ao outro homem que ele estava errado, evitei à minha companhia perder cento e cinqüenta dólares, sendo difícil calcular em dinheiro o valor da simpatia que lucrei".

Martin Luther King certa vez respondeu à seguinte pergunta: seria ele, como pacifista, um admirador do general Daniel "Chappie" James, da Força Aérea, o oficial negro que ocupava na época o posto mais alto nas fileiras? E a resposta foi simples: "Julgo as pessoas pelos seus próprios princípios e não pelos meais"_

De uma forma semelhante, o general Robert E. Lee certa vez falou com o presidente da Confederação, Jefferson Davis, nos termos mais entusiasmados sobre um certo oficial sob seu comando. Um outro oficial em serviço ficou espantado. "General", disse ele, "o senhor ignora que o homem de quem fala com tanto entusiasmo é um dos seus piores inimigos e que jamais perde uma oportunidade para atacá-lo?" "Sei disso", replicou o general Lee, "mas o presidente pediu-me que opinasse sobre ele; não pediu-me a opinião dele sobre mim."

De passagem: não estou mostrando coisa alguma de novo neste capítulo. Dezenove séculos atrás disse Jesus: "Concorda prontamente com o teu adversário".

2.200 anos antes de Cristo, o velho rei Aktoi, do Egito, deu ao filho alguns sábios conselhos, conselhos que hoje se fazem muito necessários. 0 velho rei Aktoi disse: "Seja diplomata. Isto o ajudará a conseguir o que deseja".

Em outras palavras, não discuta com o seu cliente, com a sua esposa ou com o seu adversário. Não lhes diga que estão errados, não os aborreça. Use um pouco de diplomacia.

PRINCIPIO 2

Respeite a opinião alheia. Nunca diga: "Você está errado".

CAPITULO III

Se errar, reconheça o erro

Exatamente a um minuto de minha casa, havia um trecho de mata virgem, onde o emaranhado das amoreiras se cobria de branco durante a primavera, onde os esquilos faziam ninhos e criavam seus filhotes e onde o capim crescia até a altura da cabeça de um cavalo. Este sossegado bosque era chamado Forest Park — e era uma floresta que provavelmente não diferia muito, em aspecto, da que existia na tarde em que Colombo descobriu a América. Freqüentemente passeava neste parque com Rex, meu pequeno buldogue de Boston. Era um animal muito manso, um pequeno cão de caça, incapaz de qualquer mal, e como raramente encontrávamos alguém no parque, costumava deixar que Rex andasse solto, sem mordaça e sem coleira.

Um dia encontramo-nos lá com um policial montado, um policial que andava procurando ocasião de dar uma demonstração de sua autoridade.

"Como é que o senhor deixa o cachorro solto, correndo no parque, sem coleira e sem mordaça?", censurou-me. "Não sabe que isto é contra a lei?"

"Sim, eu sei", respondi brandamente, "mas não pensei que pudesse haver qualquer inconveniente aqui".

"0 senhor não pensou. 0 senhor não pensou! A lei não pune os danos de um caldeireiro pelo que o senhor pensa. Este cachorro podia matar um esquilo ou morder uma criança. Desta

vez, vou deixá-lo em paz, mas se encontrar o cachorro outra vez aqui sem mordaça e sem coleira, o senhor terá que se explicar perante o juiz".

Modestamente prometi obedecer.

E, na verdade, obedeci - por algumas vezes. Mas Rex não gostava de mordaça, nem eu tampouco; assim, uma tarde resolvemos nos arriscar. Tudo corria às mil maravilhas quando sucedeu o imprevisto. Rex e eu corríamos para o cimo do morro, e lá subitamente, para espanto meu, vi a majestade da lei cavalgando um cavalo baio. Rex ia na frente, dirigindo-se diretamente para o policial.

Fui pego em flagrante. Sabia disto. Resolvi não esperar que o policial começasse a falar. Fui mais ligeiro que ele. Disse: "Sr. policial, fui pego em falta. Sou culpado. Não tenho desculpas, nem justificativas. O senhor me advertiu na semana passada de que se eu trouxesse este cachorro aqui outra vez, sem mordaça e sem coleira, seria multado".

"Bem, agora. .. " começou o policial num tom delicado. "Sei que é uma tentação deixar um cachorrinho como este correr aqui, quando não há ninguém no parque".

"Certo que é uma tentação, mas uma tentação que fere a lei", repliquei.

"Bem, mas um cachorrinho como este não vai fazer mal a ninguém" redargüiu o policial.

"Não, mas pode matar os esquilos", retruquei.

"Ora, penso que o senhor está levando a coisa muito a sério. Vou ensinar-lhe o que deve fazer. Deixe-o correr lá no alto do morro, onde não posso vê-lo, e esqueceremos tudo isto".

O policial, ser humano, queria sentir-se importante; assim, quando comecei a condenar-me, o único meio pelo qual ele podia alimentar sua vaidade era tomar uma atitude magnânima, mostrando-se clemente.

Suponha, porém, que eu tivesse procurado defender-me... Bem, já teve alguma vez uma discussão com um policial?

Mas, em vez de discutir, confessei que ele estava absolutamente certo e eu absolutamente errado; confessei isto imediatamente, de modo claro e com entusiasmo. O caso terminou de

uma maneira engraçada, pois, eu tomei o seu papel e ele tomou o meu. 0 próprio Lord Chesterfield dificilmente teria sido mais gentil que este policial montado que, apenas uma semana antes, me havia ameaçado com os castigos da lei.

Se sabemos que vamos ouvir de alguém alguma reprimenda, não é muito melhor precedermos a outra pessoa e dizermos nós mesmos o que ela vai dizer? Não é muito mais fácil ouvir a autocrítica do que a condenação vinda de lábios alheios?

Diga sobre si mesmo todas as coisas que você sabe estar a outra pessoa pensando, querendo ou pretendendo dizer — diga-as antes que ela tenha uma oportunidade para dizê-las. As possibilidades são na proporção de cem para uma em como a outra pessoa tomará, então, uma atitude generosa, de perdão, e reduzirá o seu erro ao mínimo - tal como o policial montado fez comigo e Rex.

Ferdinand E. Warren, um artista comercial, empregou esta técnica para conseguir a boa vontade de um petulante e rabugento ~comprador de arte:

"É de grande importância, quando se faz desenho para anúncios e fins de publicidade, ser muito exato e muito preciso", disse o Sr. Warren ao relatar seu caso.

"Alguns editores de arte exigem que suas encomendas sejam executadas imediatamente, e, como é de se esperar em tais casos, não se pode evitar alguns pequenos erros. Conheci um diretor de arte em particular, que sentia prazer em encontrar defeitos mesmo nas menores coisas. Várias vezes deixei o seu escritório aborrecido. Não devido à sua crítica, mas pelo seu modo de atacar. Recentemente mandei um trabalho feito às pressas para esse editor e ele me telefonou pedindo que fosse imediatamente ao seu escritório. Dizia que alguma coisa estava errada. Quando cheguei, deparei justamente com o que previra... e temia. Estava hostil, e satisfeito com a oportunidade para criticar. Perguntou, com veemência, por que havia eu feito isso e aquilo. Chegara a minha oportunidade para empregar a autocrítica e eu havia estudado tal assunto. Por isso respondi: `Sr. Fulano, se o que acaba de reclamar é verdade, reconheço-me culpado e não há, em absoluto, escusas para o meu erro. De há muito que

venho desenhando para o senhor, já havendo tempo suficiente para trabalhar melhor. Estou envergonhado'.

"Imediatamente iniciou a minha defesa. `Sim, o senhor tem razão, mas não se trata, afinal de contas, de erro tão grave. É apenas...'

"Não deixei que ele terminasse. `Qualquer erro pode custar caro e todos eles são irritantes'.

"Começara a ceder, mas não lhe dei tréguas. Estava tendo uma grande oportunidade. Pela primeira vez em minha vida, eu me criticava... estava gostando da experiência.

"Eu devia ter sido mais cuidadoso. 0 senhor me confia uma porção de trabalhos, merece o máximo de minha parte; por isto vou fazer todo o desenho novamente".

"'Não! Não!', protestou. `Não pensei que fosse incomodá-lo tanto'. Elogiou meu trabalho, afirmou que desejava apenas uma ligeira modificação e que o meu pequeno erro não causara qualquer prejuízo à sua firma; e, além de tudo, tratava-se de um mero detalhe e que não valia a pena preocupar-me com o mesmo.

"Minha ânsia para criticar-me venceu a luta. Terminou levando-me para almoçar, e antes de nos despedirmos, entregou-me um cheque e uma outra encomenda".

Existe um certo grau de satisfação em se ter a coragem de admitir o próprio erro. Não apenas alivia a sensação de culpa e a atitude de defesa, como também com freqüência ajuda a resolver o problema criado pelo erro.

Bruce Harvey, de Albuquerque, no Novo México, autorizou indevidamente o pagamento do salário a um funcionário em licença médica. Quando descobriu seu erro, chamou a atenção do empregado sobre o que tinha feito e explicou que, para corrigir o equívoco, teria de reduzir do seu próximo pagamento a soma total do valor pago. 0 empregado argumentou que isso lhe traria sérios problemas financeiros e solicitou que a devolução fosse feita a longo prazo. Para que isso ocorresse, explicou Harvey, precisaria obter a aprovação do seu supervisor. "E isso", relatou Harvey, "simplesmente faria o chefe explodir. Enquanto pensava em como contornar a situação, percebi que

tudo tinha acontecido por culpa minha e nada seria mais justo que o admitisse.

"Entrei no escritório do meu chefe, expliquei-lhe a situação, disse-lhe que era meu o erro e 'dei todas as informações necessárias. Ele replicou nervosamente que a culpa era do departamento de pessoal. Tornei a dizer que a culpa era minha, e só minha. Ele de novo explodiu e acusou a contabilidade de desleixo. Insisti em explicar que eu tinha cometido o erro. Ele culpou mais duas pessoas do escritório. Ainda assim reiterei minha culpa. Finalmente, ele olhou para mim e disse: `Está bem, a culpa é sua. Agora dê um jeito'. O erro foi corrigido e ninguém se viu em maus lençóis. Senti-me ótimo porque pude lidar com uma situação tensa e tive a coragem de não lançar mão de álibis. Meu chefe passou a me respeitar mais, desde então."

Qualquer louco pode procurar justificar as suas faltas, e muitos loucos fazem isso, mas reconhecer seus próprios erros, o que é muito raro, dá uma auréola de nobreza e exaltação ao inimigo. Por exemplo: uma das mais belas coisas que a história registra sobre Robert E. Lee é o modo pelo qual ele se culpou, e somente a si, pelo insucesso do ataque de Pickett, em Gettysburg.

O ataque de Pickett foi, sem dúvida alguma, o mais brilhante e pitoresco ataque que já teve lugar no mundo ocidental. O próprio Pickett era pitoresco. Usava o cabelo tão comprido que os cachos castanhos quase lhe roçavam os ombros. E, como Napoleão, nas suas campanhas italianas, quase diariamente escrevia ardentes cartas de amor nos campos de batalha. Suas dedicadas tropas o aplaudiram naquela trágica tarde de julho quando marchou airosamente contra as linhas da União, com o seu chapéu caído em ângulo sobre a orelha direita. Aplaudiram-no e seguiram-no, homem a homem, fileira sobre fileira, com as bandeiras drapejando e as baionetas refulgindo ao sol. Foi uma empreitada intrépida. Ousada. Magnífica. Um murmúrio de admiração correu nas linhas da União quando se defrontaram.

As tropas de Pickett avançaram num acelerado fácil, através de um vergel e de um campo de milho, atravessaram planícies e

subiram barrancos. Durante todo esse tempo os canhões inimigos abriram um claro nas suas fileiras. Mas eles avançavam, irresistíveis.

Subitamente a infantaria da União surgiu de trás do muro de pedra do cemitério de Ridge, onde estava escondida, e fez descargas sobre descargas contra as indefesas tropas de Pickett. O alto da montanha era um lençol de fogo, um matadouro, um vulcão de chamas. Em poucos minutos, todos os comandantes das brigadas de Pickett haviam tombado, com exceção de um, e quatro quintos dos seus cinco mil homens jaziam no chão.

Armistead, comandando as tropas no momento final, correu para a frente, saltou sobre o muro de pedra e, acenando com o quepe na ponta da espada, gritou:

"Rapazes, ataquemos o inimigo a baioneta!"

E eles atacaram. Saltaram o muro de baioneta calada, investiram contra os inimigos, esmagaram crânios a coronhadas de fuzil e plantaram a bandeira de guerra do Sul no cemitério de Ridge.

As bandeiras tremularam lá apenas por um instante. Mas este momento, apesar de breve como foi, marcou o feito mais alto da Confederação.

O ataque de Pickett - brilhante, heróico - não foi outra coisa senão o começo do fim, Lee fracassara. Não pôde invadir o Norte. E estava ciente disto.

O Sul estava condenado.

Lee ficou tão triste, tão chocado, que, com seu pedido de demissão, solicitou a Jefferson Davis, presidente da Confederação, que indicasse "um homem mais jovem e mais capaz", Se Lee quisesse culpar outros pela desastrosa carga de Pickett, por certo que encontraria uma série enorme de escusas. Alguns dos comandantes de suas divisões fracassaram. A cavalaria não chegara a tempo de apoiar o ataque da infantaria. Isto fora malfeito, aquilo fora mal executado.

Mas Lee era nobre demais para culpar os outros. Quando ensangüentados e derrotados, os restos das tropas de Pickett voltaram às linhas da Confederação, Robert E. Lee, inteiramente

só, correu ao encontro dos soldados e cumprimentou-os com uma autocondenação que é alguma coisa de sublime: "Tudo isso foi culpa minha. Eu, só eu, perdi esta batalha", confessou.

Poucos generais em toda a história tiveram coragem e hombridade para confessar uma coisa assim.

Michael Cheung,, que dá aulas em nossos cursos em Hong-Kong, contou que a cultura chinesa apresenta determinados problemas particulares e que, por vezes, é necessário reconhecer que o benefício na aplicajão de um princípio pode ser mais vantajoso do que manter uma antiga tradição. Na sua classe havia um homem de meia-idade que, durante muitos anos, ficou brigado com o filho. 0 pai tinha sido viciado em ópio, mas agora estava recuperado. Na tradição chinesa o idoso não pode dar o primeiro passo para a reconciliação. A iniciativa, pois, caberia ao filho. Numa das primeiras sessões, o homem contou sobre os netos que jamais vira e quanto desejava rever o filho e voltar a viver junto com ele. Seus colegas de classe, todos chineses, compreenderam a natureza desse conflito: o desejo se opunha a uma tradição há muitos séculos estabelecida. Segundo o pai, os jovens deviam respeito aos idosos e ele estava certo em não ceder aos seus desejos, ficando, portanto, à espera da chegada do filho.

Quase ao final do curso, o pai voltou a se dirigir à classe: "Ponderei sobre o problema. Dale Carnegie diz: 'Se você errou, admita-o, rápida e enfaticamente'. É tarde demais para admiti-lo tão rapidamente, mas posso admiti-lo enfaticamente. Errei em relação ao meu filho. Ele estava certo em não me querer ver e viver longe de mim. Talvez me desprestigie pedindo perdão a um jovem, mas errei e sou bastante responsável para admiti-lo." A classe o aplaudiu e o apoiou plenamente. Na aula seguinte, contou como foi à casa do filho, pediu e recebeu o seu perdão e agora começava um novo relacionamento com ele, com a nora e com os netinhos que finalmente viera a conhecer.

Elbert Hubbard foi um dos autores mais originais que já agitaram uma nação, e, muita vez, as suas sentenças ferinas despertaram fundos ressentimentos. Mas Hubbard, com a sua habi-

lidade no lidar com as pessoas, freqüentemente transformava inimigos em amigos.

Por exemplo, quando um leitor irritado lhe escrevia para dizer que não concordava com tal trecho dum artigo e terminava chamando Hubbard disto e daquilo, este costumava responder mais ou menos assim:

"Voltei a pensar sobre tal assunto, e eu mesmo não estou inteiramente de acordo com isto. Nem tudo que escrevi ontem significa hoje a mesma coisa para mim. Tive muito prazer em saber o que o senhor pensa a respeito. Na próxima vez que estiver aqui por perto, não deixe de visitar-me e discutiremos o assunto à vontade. Apesar das muitas milhas de distância que nos separam, aqui vai um aperto de mão, eu sou

Sinceramente seu
Elbert Hubbard"

Que poderia você dizer a um homem que o tratou de tal forma?

Quando estivermos com a razão, procuraremos convencer os outros aos poucos e com toda a habilidade, conquistando-os assim para o nosso modo de pensar; e quando estivermos errados - e isso acontecerá, surpreendentemente, muitas vezes se nos julgarmos com honestidade - reconheçamos nossos erros sem demora e com entusiasmo.

Tal técnica não produzirá apenas resultados surpreendentes mas, acredite ou não, é muito mais interessante, sob certas circunstâncias, do que uma pessoa tentar justificar os seus erros.

Lembre-se do provérbio: "Pela luta você jamais obterá bastante, mas pela condescendência conseguirá sempre mais do que espera".

PRINCIPIO 3

Se errar, reconheça o erro imediatamente e com ênfase.

CAPITULO IV

Um pingo de mel

Se você perder a calma e disser a alguém uma ou duas coisas, terá uma excelente oportunidade para descarregar suas queixas. Mas o que acontece com a outra pessoa? Participará do seu prazer? Sua atitude e suas expressões hostis farão com que ela concorde com você?

"Se você vier para mim com os punhos cerrados", disse Woodrow Wilson, "penso que posso prometer-lhe que os meus serão cerrados tão depressa quanto os seus; mas, se você vier ao meu encontro e disser: `Vamos sentar e aconselhar-nos mutuamente e, se tivermos diferenças entre nós, procuraremos as causas', por certo veremos que não estamos tão afastados um do outro, que os pontos em que diferimos são poucos e muitos os em que estamos de acordo, e que, se tivermos paciência e cordura, além do desejo de sermos unidos, seremos unidos".

Ninguém apreciava mais a verdade da declaração de Woodrow Wilson que John D. Rockefeller Jr. Em 1915 Rockefeller era o homem mais cruelmente desprezado no Colorado. Uma das mais sangrentas greves da história da indústria americana vinha perturbando grandemente o Estado por dois anos. Furiosos e em pé de guerra, os mineiros estavam exigindo salários mais altos da Colorado Fuel & Iron Company; e Rockefeller controlava tal companhia. Propriedades foram destruí-

das, tropas entraram em cena. Sangue foi derramado. Grevistas alvejados, e seus corpos crivados de balas.

Num momento como este, a atmosfera cheia de ódio, Rockefeller quis conquistar os grevistas para o seu modo de **pensar. E conseguiu. Como? Eis** aqui a história. Depois de passar semanas fazendo amigos, Rockefeller discursou para os representantes dos grevistas. **O** seu discurso é uma obra-prima. Produziu resultados espantosos. Acalmou as tempestuosas ondas de ódio que ameaçavam aniquilá-lo. Conseguiu um exército de admiradores. Os fatos foram apresentados de modo tão amistoso que os grevistas voltaram ao trabalho sem dizer uma só palavra sobre o aumento de salários, causa pela qual lutavam com tanta violência.

Aqui está a abertura do notável discursQ. **Note como todo ele é amistoso. Lembre-se** de que Rç)ckefeller estava falando para homens que, poucos dias antes, queriam enforcá-lo no galho de uma macieira, **e** não podia ter sido mais gentil, mais amistoso se se estivesse dirigindo a um grupo de missionários médicos. Seu discurso estava cheio de frases como estas: Estou ***orgulhoso*** **de estar aqui;** ***tenho visitado vossos lares;*** **encontrei muitas das vossas esposas e filhos; não nos encontramos como estranhos mas** ***como amigos,*** **num espírito de mútua** ***camaradagem; nossos interesses são comuns;*** **devo apenas à vossa gentileza estar aqui.**

"Hoje é um grande dia da minha vida", começou Rockefeller. "É a primeira vez que tenho a ventura de encontrar-me com os representantes dos empregados desta grande companhia, **seus** chefes e superintendentes, todos juntos, e posso assegurar-vos que estou orgulhoso por me achar aqui e que enquanto viver jamais esquecerei tão feliz ensejo. Tivesse esta reunião se realizado há duas semanas passadas e eu estaria aqui como um estranho para muitos de vós, reconhecendo poucas fisionomias. Tendo tido, na semana passada, a oportunidade de visitar todos **os** campos de carvão nas zonas do Sul e de falar pessoalmente com quase todos os representantes, exceto com os que se achavam fora; tendo visitado vossos lares, tendo estado com muitas das vossas esposas e filhos, não nos reunimos aqui como

estranhos, mas como amigos e é neste espirito de mútua amizade que tenho a satisfação de vir discutir convosco os nossos interesses comuns.

"Desde que esta é uma reunião de chefes da companhia e dos representantes dos empregados, é apenas por mera cortesia vossa que aqui me encontro, pois não tenho a ventura de pertencer nem a uma nem a putra das facções; entretanto eu já me sinto intimamente associado convosco, pois, em um sentido, represento os acionistas e diretores".

Não é um soberbo exemplo da fina arte de transformar inimigos em amigos? Suponha que Rockefeller tivesse tomado um rumo diferente. Suponha que tivesse discutido com os mineiros e atirasse em suas faces fatos arrasadores. Suponha que ele tivesse dito com palavras e insinuações que os mesmos estavam errados. Suponha que, por todas as regras da lógica, tivesse provado que os mineiros estavam errados. Mais irritação teria sido provocada, mais ódio, mais revolta.

Se o coração de um homem está inflamado pela discórdia e maus sentimentos para com você, nem com toda lógica do Cristianismo você conseguirá conquistá-lo para seu modo de pensar. Pais repreendedores, patrões e maridos exigentes, esposas ranzinzas, deviam compreender que as pessoas não gostam de modificar suas idéias. Elas não podem ser forçadas a concordar com você ou comigo. Mas podem ser levadas a isso se formos gentis e *amistosos, cada vez mais gentis, cada vez mais amistosos.*

Lincoln disse isso efetivamente, há quase cem anos passados. Eis aqui as suas palavras:

É uma antiga e verdadeira máxima "que com um pingo de mel se apanha mais moscas que com um galão de fel". O mesmo se dá com os homens. Se quer tornar um homem adepto de uma causa sua, convença-o primeiro de que você é seu amigo sincero. Nisto há uma gota de mel que apanha o seu coração, o qual, digam o que quiserem, é o caminho mais curto para a sua razão.

Os homens de negócio estão aprendendo que há muito mais vantagem em tratar amistosamente os grevistas. Por exemplo, quando dois mil e quinhentos empregados da fábrica White

Motor Company se declararam em greve exigindo aumento de salário e a organização de um sindicato de classe, Robert F. Black, presidente da companhia, não se zangou, não os condenou, nem os ameaçou ou chamou de çomunistas. Ele elogiou os grevistas. Publicou um anúncio nos jornais de Cleveland, cumprimentando-os "pelo pacífico modo pelo qual vinham conduzindo sua solicitação". Achando que os grevistas estavam parados comprou-lhes duas dúzias de bastões para beisebol além de luvas, e convidou-os para jogar nos lugares desocupados. Para os que preferiam jogar pelota, alugou uma cancha de pelota.

Esta camaradagem da parte do Sr. Black fez o que a amizade sempre faz: conseguiu mais camaradagem. Assim, os grevistas tomaram emprestado vassouras, pás e carroças de entulho e começaram a catar fósforos, jornais, pontas de charutos e carteiras vazias de cigarros ao redor da fábrica. Imaginem! Imaginem grevistas trazendo na mais completa ordem os terrenos da fábrica enquanto lutam pelo aumento de salários e reconhecimento do sindicato. Tal acontecimento nunca foi visto antes na longa e tempestuosa história das guerras trabalhistas americanas. A greve terminou com um compromisso de solução dentro de uma semana, terminou sem qualquer má interpretação ou rancor.

Daniel Webster, que era olhado como um Deus e falava como Jeová, foi um dos mais eficientes advogados que já defenderam uma causa; entretanto apresentava seus mais poderosos argumentos com observações amistosas, como as que se seguem: "Isto é para o júri considerar", "Este cavalheiro talvez possa ter um pensamento de valor", "Aqui estão alguns fatos, cavalheiros, que, espero, não perdereis de vista", ou "Vós, com o conhecimento que tendes da natureza humana, podereis apreender a significação de tais fatos". Nada de exigências. Nada de métodos de alta pressão. Nenhuma tentativa de pretender impor suas opiniões às demais pessoas. Webster empregava o método de falar suavemente, calmamente, de modo amistoso, e tudo isso o ajudou a tornar-se famoso.

Você pode nunca ser chamado para dar solução a uma greve ou discordar perante um júri, mas pode querer ter o seu aluguel de casa reduzido. Poderá a aproximação amistosa ajudá-lo então? Vejamos:

O. L. Straub, engenheiro, pretendeu uma redução no aluguel da casa. E sabia que o proprietário era um indivíduo intratável. "Eu lhe escrevi", disse o Sr. Straub numa explicação que fez perante a classe, "notificando-o de que ia deixar o apartamento logo que o contrato expirasse. A verdade era que eu não queria mudar-me. Desejava ficar se conseguisse uma redução na aluguel. Mas a situação parecia sem esperanças. Outros inquilinos tentaram o mesmo e nada conseguiram. Diziam todos que o proprietário era um homem muito difícil de se tratar. `Mas', disse eu para mim mesmo, `estou estudando num curso para aprender como lidar com as pessoas, por isso vou experimentar meus conhecimentos com este homem, e ver quais os resultados'.

"Em companhia do secretário, o proprietário veio ver-me logo que minha carta lhe chegou às mãos. Recebi-os à porta com um cumprimento amável. Enchi-me de boa vontade e entusiasmo. Não comecei falando sobre o exagero do aluguel, mas sim sobre quanto eu gostava daquele prédio de apartamentos. Creiam-me, fui `sincero na minha apreciação e pródigo no meu elogio'. Congratulei-me com ele pelo modo como dirigia o prédio, e disse-lhe que gostaria de continuar no apartamento por mais um' ano, mas não podia.

"Evidentemente ele nunca havia tido uma semelhante recepção por parte de um inquilino. Dificilmente sabia o que fazer dela.

"Então começou a contar-me seus percalços. Queixou-se dos inquilinos. Um lhe havia escrito catorze cartas, algumas das quais positivamente insultantes. Um outro o ameaçou de rescindir o contrato a menos que o proprietário fizesse o homem que morava no apartamento de cima deixar de roncar. `Que alívio', disse ele, `possuir um inquilino satisfeito como o senhor'. E, então, sem que eu lhe pedisse coisa alguma ofereceu-se para fazer uma pequena redução no aluguel. Desejei mais, disse

quanto me era possível pagar e ele aceitou sem a menor relutância.

"Quando se despedia virou-se para mim e perguntou: `Que pintura deseja que eu mande fazer no apartamento?'

"Se eu tivesse pretendido obter a redução do aluguel pelo método usado pelos outros inquilinos, tenho a certeza de que teria fracassado do mesmo modo que eles. Foi a aproximação amistosa, simpática e apreciadora, que me deu o triunfo".

Dean Woodcock, de Pittsburgh, Pensilvânia, é o superintendente de um departamento da companhia elétrica local. Seu pessoal foi chamado a reparar um aparelho no alto de um poste. Este tipo de trabalho anteriormente era realizado por um outro departamento e só recentemente fora transferido para a seção de Woodcock. Embora seu pessoal estivesse preparado para o trabalho, fazia-o pela primeira vez. Todos os funcionários da organização aguardavam com expectativa o resultado de seu desempenho. O Sr. Woodcock, vários de seus subordinados e todos os membros dos outros departamentos de serviços de utilidade pública foram assistir à operação. Muitos carros e caminhões pararam no local, além de inúmeras pessoas que, interessadas, acompanhavam as atividades dos dois únicos homens no alto do poste.

Passando o olhar ao seu redor, Woodcock percebeu um homem que descia de um carro com uma câmara na mão. Logo estava fotografando a cena. O pessoal dos serviços públicos é extremamente sensível às relações públicas, e repentinamente Woodcock compreendeu o que aquele grupo de homens significava para o fotógrafo - doze pessoas inutilmente chamadas para fazer o trabalho de duas pessoas: desperdício. Atravessou a rua e foi ter com o fotógrafo.

"Vejo que o senhor se interessa pela operação."

"Sim, e minha mãe ficará mais do que interessada. Ela possui ações na sua companhia. Esta cena abrirá os olhos dela. Possivelmente concluirá que fez um péssimo investimento. Há anos venho dizendo a ela que existe muito desperdício em com-

tempo, mencionei o `pequeno' problema com a água. Ele imediatamente concordou em contribuir com uma parte para corrigir o problema.

"Poucos dias depois, telefonou e disse que pagaria os estragos e que instalaria os encanamentos especiais necessários, para prevenir que no futuro problemas dessa natureza voltassem a acontecer.

"Embora o proprietário da subdivisão fosse o responsável, se eu não tivesse iniciado o contato daquela maneira, haveria muitas dificuldades para conseguir fazer com que concordasse comigo: ele admitiu ser o responsável."

Anos atrás, quando ainda era um garoto, andava descalço pela mata, estava numa escola de campo do nordeste de Missuri. Li, um dia, uma fábula sobre o sol e o vento. Eles discutiam sobre qual dos dois era mais forte e o vento disse: "Provarei que. sou o mais forte. Vê aquele velho que vem lá embaixo com um capote? Aposto como posso fazer com que ele tire o capote mais depressa do que você". 0 sol recolheu-se atrás de uma nuvem e o vento soprou até quase se tornar um furacão, mas quanto mais ele soprava, mais o velho segurava o capote junto de si.

Finalmente acalmou-se e foi embora; então o sol saiu de trás da nuvem e sorriu bondosamente para o velho. Imediatamente ele esfregou o rosto e tirou o capote. 0 sol disse então ao vento que a gentileza e a amizade eram sempre mais fortes que a fúria e a força.

0 emprego da cortesia e da amistosidade pode ser observado no dia-a-dia de pessoas que aprenderam que com um pingo de mel se apanha mais moscas que com um galão de fel. F. Gale Connor, de Lutherville, Maryland, provou isso ao precisar levar, pela terceira vez, o carro com quatro meses de uso ao atendimento do negociante. Ele relatou à nossa classe: **"Era evidente** que conversar, raciocinar ou gritar com o chefe do atendimento não levaria a nenhuma solução satisfatória dos meus problemas.

"Fui ao *show-room* e pedi para falar com o proprietário da agência, o Sr. White. Depois de uma breve espera, introdu-

ziram-me no seu escritório. Apresentei-me e expliquei-lhe que eu havia comprado meu carro na agência dele, seguindo conselhos de amigos que também haviam comprado lá. Disse-lhe que os preços eram bastante competitivos e que o serviço era excelente. Sorriu satisfeito enquanto me ouvia com atenção. Expliquei então o problema que estava tendo com o departamento de manutenção. `Achei que o senhor gostaria de ficar a par de qualquer probleminha que pudesse vir a manchar sua reputação', acrescentei. Agradeceu-me por informá-lo e garantiu que meu problema seria considerado cuidadosamente. Ele não apenas envolveu-se pessoalmente, como também emprestou-me seu carro para que o fosse usando enquanto consertavam o meu".

Esopo foi um escravo grego que viveu na corte de Creso e criou fábulas imortais seiscentos anos antes de Cristo. Entretanto, as verdades que ele ensinou sobre a natureza humana tanto foram verdadeiras em Boston e Birmingham agora, como há vinte e cinco séculos passados em Atenas. 0 sol pode **fazer com que** você tire seu capote mais depressa que o vento; e a bondade, a aproximação amistosa e a apreciação podem fazer as pessoas mudarem de idéia mais prontamente que todo o barulho e as tempestades do mundo.

Lembre-se do que Lincoln disse: "Com um pingo de mel apanham-se mais moscas do que com um galão de fel".

PRINCIPIO 4

Comece de um modo amigável.

CAPÍTULO V

O segredo de Socrates

Falando com outras pessoas, não comece por discutir as coisas em que divergem. Comece acentuando - e continue acentuando - as coisas em que estão de acordo. Faça questão de frisar, se possível, que ambos estão marchando para o mesmo fim e a única diferença que os separa é de método e não de propósito.

Mantenha a outra pessoa dizendo "sim, sim", desde o começo. Se possível, evite que ela diga "não".

Uma resposta "não", diz o Prof. Overstreet(*), é a desvantagem mais difícil a ser vencida. Quando uma pessoa diz "não" todo o seu orgulho, toda sua personalidade, exigem que continue coerente consigo mesmo. Pode sentir mais tarde que.o seu "não" foi mal aconselhado, mas, não obstante, há o precioso orgulho a considerar! Uma vez afirmada uma coisa, deve confirmá-la. Daí ser da maior importância que iniciemos uma pessoa na direção afirmativa.

O orador hábil consegue logo de início uma série de respostas afirmativas. Ele orienta assim, no sentido afirmativo, todo o processo psicológico dos ouvintes. É parecido com o movimento de uma bola de bilhar. Nós a impelimos numa direção: ela exige

( ) Henry A. Overstreet, *Influencing Human Behavior* (New York, Norton, 1925).

uma certa quantidade de força para desviar-se, e uma força muito maior para voltar.

As normas psicológicas são aqui as mais claras. Quando uma pessoa diz "não", e realmente sente isto, está fazendo muito mais do que dizer uma palavra de três letras. Todo seu organismo - glândulas, nervos e músculos - se reúne nesta recusa. Há, usualmente, num grau diminuto, mas que algumas vezes se pode observar, uma retirada física, ou uma prontidão para a retirada. Todo o sistema neuromuscular, em suma, se põe em guarda contra a aceitação. Ao contrário, porém, quando uma pessoa diz "sim" nenhuma atividade de retirada tem lugar. 0 organismo está num movimento para diante, aceitando, numa atitude aberta. Deste modo, o maior número possível de "sim" obtido logo de início conduz-nos ao máximo de possibilidades de conseguirmos a atenção precisa para a nossa última proposta.

E uma técnica muito simples - a das respostas afirmativas, a técnica dos "sim". E, apesar de tudo, como é ela esquecida! Muitas vezes, tem-se a impressão de que as pessoas se sentem importantes contradizendo logo de início.

Provoque um "não", logo de saída, de um estudante, de uma criança, de um marido ou de uma esposa, e terá, então, necessidade de toda a sabedoria e paciência de anjo para conseguir transformar aquela negativa terminante numa afirmativa.

0 emprego da técnica do "sim" facilitou a James Eberson, calendarista do Greenwich Savings Bank, da cidade de Nova York, conseguir um sisudo freguês que de outro modo podia ter sido perdido.

"Este homem velo para abrir uma conta-corrente", disse o Sr. Eberson, "e eu lhe dei um formulário comum para ser preenchido. A algumas das perguntas respondeu prontamente, mas a outras se recusou terminantemente a responder.

"Antes de começar os meus estudos sobre as relações humanas, eu teria dito a este futuro depositante que, se ele recusava dar ao Banco as informações pedidas, nós também éramos obrigados a recusar aceitar a sua conta. Sinto-me envergonhado de haver sido no passado várias vezes culpado de tal falta. Naturalmente que, diante de um ultimato como este, eu

me tornava todo gentileza. Mostrava que eram os chefes que exigiam, que as normas e regulamentos do Banco não podiam sofrer modificações. Mas, por certo, tal espécie de atitude não dava ao freguês que nos honrara com sua preferência, nem um ar de acolhimento, nem de importância.

"Nesta manhã resolvi empregar um pouco de bom senso. Resolvi não falar sobre o que o Banco queria, mas sobre o que queria o freguês. E, além de tudo mais, eu estava decidido a manter o freguês dizendo `sim, sim', desde o início. Assim concordei logo com ele. Disse-lhe que a informação que ele não nos queria dar não era absolutamente necessária.

"'Entretanto', disse eu, `vamos supor que, ao falecer, o senhor tenha dinheiro depositado em nosso Banco. Não gostaria que o Banco transferisse seus depósitos para o nome do parente mais próximo, para isto designado, de acordo com a lei?'

"'Sim, naturalmente', respondeu.

" `Não acha'," prossegui, `que seria de bom alvitre dar-nos o nome do seu parente mais próximo para que, na eventualidade de sua morte, possamos cumprir os seus desejos sem erro nem delongas?'

" `Sim', disse-me mais uma vez.

"A atitude do homem abrandou-se, transformou-se, quando compreendeu que não pedíamos tais informações para segurança nossa, mas sim para sua própria garantia. Antes de sair do Banco, este homem não só forneceu a mais completa informação sobre si mesmo, mas, por sugestão minha, abriu uma conta confidencial indicando sua progenitora como beneficiária, respondendo com prazer a todas as perguntas relativas a ela.

"Cheguei a este resultado, conseguindo que ele dissesse `sim, sim' desde o princípio. Esqueceu o acontecimento da **entrada** e sentiu-se bem fazendo todas as coisas que sugeri".

"Existia um homem, em meu `território', a quem a nossa Companhia estava ansiosa por vender", disse Joseph Allison, vendedor da Westinghouse. "Durante dez anos o meu predecessor o visitou sem lograr vender-lhe coisa alguma. Ao tomar conta do território, procurei-o insistentemente durante três anos

sem obter dele uma só encomenda. Finalmente, **após treze anos de visitas e propostas de venda o freguês acedeu em comprar alguns motores. Se estes o contentassem, eu tinha certeza de** que seria feita uma encomenda de mais cem. Era a minha esperança.

"Perfeitos, os motores? Eu sabia que todos eles deviam ser perfeitos. Assim, quando o procurei, três semanas mais tarde, julgava-me altamente cotado.

"Mas não demorei nessa certeza, pois o engenheiro-chefe me cumprimentou com esta desconcertante comunicação: 'Allison, não posso comprar os outros motores que ainda estão com você'.

" `Por quê?' perguntei estupefato. `Por quê?'

" `Porque seus motores esquentam muito. Não posso colocar a mão sobre eles'.

"Eu sabia que não havia nenhuma vantagem em discutir. Procurei pois afastar para o mais longe possível tal coisa. Assim, pensei logo em conseguir o máximo de respostas 'sim, sim'.

" `Bem, agora, Sr. Smith', disse eu, `estou inteiramente de acordo com o senhor; se os motores estão aquecendo demasiado o senhor não deve comprar mais nenhum outro deles. **O** senhor precisa de motores que não esquentem além dos limites apresentados pelo regulamento da National Electrical Manufacturers Association. Não é um fato?'

"Concordou que ela. Consegui assim o seu primeiro 'sim'.

"'**O** regulamento da National Electrical Manufacturers Association diz que os referidos motores, quando em trabalho, podem ter uma temperatura de 72 graus Fahrenheit acima da temperatura do ambiente. Não estou certo?'

"'Sim', concordou. 'Isto está inteiramente certo. Mas seus motores esquentam muito mais'.

"Não discuti com ele. Apenas perguntei: `Qual a temperatura do salão em que estão os motores?'

"'Oh!' retrucou ele, 'cerca de 75 graus Fahrenheit'.

`Muito bem', prossegui. 'Se o salão da fábrica tem 75 graus e o senhor acrescenta 72 graus mais, terá um total de 147

graus Fahrenheit. Não pelará sua mão se a colocar debaixo de uma torneira de água quente a 147 graus Fahrenheit?'

"Novamente ele disse `sim'.

"'Não seria', sugeri eu, `boa idéia não colocar as mãos sobre tais motores?'

"Acabou confessando: `Penso que o senhor tem razão'. Continuamos conversando por mais alguns instantes. Chamou então seu secretário e ordenou uma encomenda no valor aproximado de 35 mil dólares para o mês seguinte.

"Até que eu chegasse a compreender que não há vantagem alguma em discutir, perdi anos de trabalho, perdi inúmeros negócios, os quais, somados, se elevam a alguns milhares de dólares. É muito mais interessante e muito mais proveitoso ver as coisas do ponto de vista da outra pessoa e procurar conseguir que ela diga sempre `sim, sim`.

Eddie Snow, que é o responsável pelos nossos cursos em Oakland, Califórnia, conta como se tornou um bom comprador de uma loja porque o proprietário conseguiu que ele dissesse "sim, sim". Eddie estava interessado em caçar com arco e havia gastado unia soma considerável em equipamentos que encontrou numa loja especializada local. Quando seu irmão o visitou, quis alugar um arco para ele naquela mesma loja. Os vendedores disseram-lhe que não alugavam equipamentos. Eddie telefonou para outra loja. Ele assim descreve o que aconteceu:

"Um cavalheiro muito gentil atendeu o telefone. A resposta do homem quanto ao aluguel de equipamento foi completamente diferente da anterior. Disse que sentia muito, mas não alugavam arcos havia muitos anos. Perguntou-me se eu havia alugado alguma vez antes. Respondi: `Sim, há muitos anos atrás'. Ele fez-me lembrar que, provavelmente, devia ter gasto de 25 a 30 dólares pelo aluguel. I Disse `sim', novamente. Perguntou-me se eu era uma pessoa que gostava de economizar dinheiro. Naturalmente, respondi com um `sim'. Ele prosseguiu explicando que tinham conjuntos de arcos completos à venda por 34,95 dólares. Assim, com 4,95 a mais, em vez de alugar, poderia comprar um equipamento completo. Ele explicou que por aquela razão tinham parado de alugá-los. Então não achava

eu aquilo razoável? Minha resposta foi outro `sim', e este `sim' levou-me a comprar o equipamento. Quando fui buscá-lo, comprei muitos outros artigos e desde então tornei-me freguês regular."

Sócrates, "o **tavão** de Atenas", foi um dos filósofos mais brilhantes que o mundo já conheceu. Realizou alguma coisa que apenas um punhado de homens na História conseguiu fazer: sutilmente mudou todo o curso do pensamento humano, e, agora, vinte e três séculos depois de sua morte, é considerado como um dos mais sábios persuasores que já influenciaram este mundo tão cheio de disputas.

Seu método? Dizia Sócrates a alguém que ele estava errado? Oh, Sócrates, não. Era hábil demais para cometer tal erro. Toda a sua técnica, hoje conhecida por "método socrático", era baseada na obtenção do máximo de respostas "sim, sim". Formulava questões ao seu oponente com as quais ele não podia deixar de concordar. De concordância em concordância ia até conseguir reunir um punhado de "sins". Prosseguia fazendo suas perguntas até que, finalmente, quase sem compreender, seu oponente se encontrava diante de uma conclusão envolvente que, por certo, poucos momentos antes, teria rejeitado veementemente.

Na próxima vez em que estivermos tentados a dizer a um homem que ele está errado, lembremo-nos de SOcrates e forniulemos uma pergunta - uma pergunta que obtenha uma resposta afirmativa, um "sim".

Os chineses têm um provérbio cheio da velha sabedoria do imutável Oriente: "Quem anda devagar vai longe".

Eles levaram cinco mil anos estudando a natureza humana, os cultos chineses, e adquiriram muita perspicácia: *"Quem anda devagar vai longe".*

1

PRINCIPIO 5

Consiga que a outra pessoa diga "sim, sim", imediatamente.

CAPITULO VI

A válvula de segurança na solução das queixas

Quando a maioria das pessoas procura conquistar outras para e seu modo de pensar, fá-lo conversando demasiadamente. Vendedores, especialmente, são vítimas deste grave erro. Deixe o outro homem falar dele mesmo. Ele conhece muito mais sobre o seu negócio e os seus problemas do que você. Assim, faça-lhe perguntas. Deixe-o dizer-lhe algumas coisas.

Se discorda dele, você pode ser tentado a interrompê-lo. Mas não o faça. É arriscado. Ele não lhe prestará atenção enquanto tiver idéias suas para expor. Ouça-o pacientemente e com boa vontade. Seja sincero nisto. Encoraje-o a expressar suas idéias.

Trará vantagens aos negócios tal política? Vejamos. Eis aqui a história de um homem que foi forçado a experimentá-la:

Um dos maiores fabricantes de automóveis dos Estados Unidos estava em negociações para fazer sua encomenda, relativa às necessidades de um ano, às fábricas de tapete. Três importantes fabricantes disputavam a preferência, tendo enviado amostras de seus $rodutos. Estes tinham sido examinados pelos diretores da fábrica de automóveis, e uma notificação foi enviada a cada um dos concorrentes dizendo que, num dia determinado, seu representante teria uma oportunidade de fazer sua tentativa final para conseguir o contrato.

G.B.R., representante de um dos fabricantes, chegou à cidade com uma forte laringite. "Quando coube a minha vez

de conferenciar com os diretores (o Sr. R. narrou o caso diante de uma das minhas classes), eu havia perdido a voz. Dificilmente podia sussurrar. Fui introduzido na sala e encontrei-me diante do engenheiro têxtil, o diretor das compras, o diretor das vendas e o presidente da companhia. Permaneci em pé e fiz enormes esforços para falar, não conseguindo fazer nada mais que guinchar.

"Estavam todos sentados em torno de uma mesa, e eu escrevi num pedaço de papel o seguinte: `Cavalheiros, perdi a minha voz. Estou completamente afônico'.

`Eu falarei pelo senhor', disse o presidente. E o fez. Exibiu minhas amostras e elogiou os seus pontos bons. Surgiu viva discussão sobre as qualidades dos meus artigos. E o presidente, já que estava falando por mim, tomou a minha defesa durante a discussão. Minha única participação foi por meio de sorrisos, sinais com a cabeça e poucos gestos.

"Como resultado desta única conferência, consegui o contrato, que consistiu em mais de meio milhão de jardas de tapeçarias, no valor de 1.600.000 dólares - o maior pedido que já recebi.

"Sei que teria perdido tal contrato se não houvesse perdido a voz, pois eu tinha uma idéia errônea sobre a proposta total. Descobri, exclusivamente por acaso, quantas vantagens há em deixar a outra pessoa falar".

Deixar a outra pessoa falar ajuda em situações familiares e profissionais. Barbara Wilson relacionava-se muito mal com sua filha Laurie. 0 relacionamento se deteriorava pouco a pouco. Laurie, que fora uma criança serena e complacente, tornou-se avessa à cooperação, às vezes provocadora. A Sra. Wilson passava-lhe sermões, ameaçava-a, punia-a, sem sucesso.

"Certo dia", disse a Sra. Wilson numa de nossas classes, "simplesmente desisti. Laurie tinha me desobedecido e fora para a casa de uma amiga antes de terminar seus afazeres domésticos. Quando voltou, eu estava Crestes a estourar com ela pela milésima vez, mas não tive forças para isso. Limitei-me a fitá-la e a dizer: `Por que, Laurie, por quê?'

"Laurie percebeu o estado em que eu me encontrava e, com uma voz calma, perguntou: `Quer mesmo saber?' Fiz que sim com a cabeça e Laurie contou-me, primeiro hesitando, depois com uma fluência impressionante. Eu nunca lhe prestara atenção. Nunca a ouvira. Sempre lhe dizia para fazer isto ou aquilo. Quando sentia necessidade de conversar comigo sobre as coisas dela, sentimentos, idéias, interrompia-a com mais ordens. Comecei a compreender que ela precisava de mim - não como uma mãe mandona, mas como uma confidente, uma saída para suas confusões de menina em crescimento. E tudo o que eu fazia era falar, falar, quando deveria ouvir. Nunca a ouvi.

"A partir daquele momento, fui uma perfeita ouvinte. Hoje ela me conta o que lhe passa pela cabeça, e nosso relacionamento melhorou de maneira imensurável. Ela se tornou, de novo, uma colaboradora."

Apareceu um grande anúncio na página financeira de um jornal de Nova York, procurando um homem com habilidade e experiência fora do comum. Charles T. Cubellis respondeu ao anúncio, mandando sua proposta para a caixa indicada. Alguns dias mais tarde foi convidado, por meio de uma carta, para uma entrevista. Antes de atender, perdeu horas em Wall Street, procurando saber todo o possível a respeito do homem que havia feito o anúncio. Durante a entrevista, disse o seguinte: "Terei grande orgulho em trabalhar para uma organização que possui um passado como o dos senhores. Soube que o senhor começou há vinte e oito anos passados sem outra coisa além de uma mesa e uma estenógrafa. Isto é verdade?"

Quase todos os homens que se acham em situação próspera gostam de relembrar suas primeiras lutas. E este não era uma exceção. Falou longo tempo sobre como havia principiado com quatrocentos e cinqüenta dólares em dinheiro e uma idéia original. Descreveu sua luta contra o desânimo e como teve que enfrentar o ridículo, trabalhando aos domingos e feriados, de doze a dezesseis horas por dia; como finalmente venceu todos os óbices, até tornar-se o que é hoje, sendo procurado pelas mais impo" ntes pessoas de Wall Street, que lhe pedem informações e orientação. Sentia-se orgulhoso de tal passado. Tinha o direito

de sentir-se assim; e teve uma excelente oportunidade para falar sobre isso. Por fim inquiriu o Sr. Cubellis. de passagem. sobre sua experiência. Levou-o então a um dos vice-presidentes e disse: "Penso ser este o homem que estamos procurando".

O Sr. Cubellis deu-se ao trabalho de procurar dados sobre o seu futuro chefe. Mostrou-se interessado no outro homem e nos seus problemas. Incentivou-o a falar a maior parte do tempo e lhe causou ótima impressão.

Roy B. Bradley, de Sacramento, Califórnia, tinha um problema diverso. Ouvia, enquanto um bom candidato ao cargo de vendedor falava sobre o emprego que buscava em sua firma Roy relatou:

"Sendo uma pequena firma de corretagem, não oferecemos benefícios, tais como assistência médica, seguro e pensão. Cada representante atua como um agente independente. Não fornecemos nem mesmo orientações para compradores em perspectiva, uma vez que não podemos anunciá-las como nossos competidores mais fortes.

"Richard Pryor possuía o tipo de experiência que queríamos para o cargo; primeiro foi entrevistado pelo meu assistente, que lhe falou sobre todos os aspectos negativos do trabalho. Quando entrou no meu escritório, pareceu-me bastante desanimado. Mencionei a única vantagem de se ligar à minha firma: ser um contratante independente e, portanto, praticamente autônomo.

"Enquanto falava-me sobre tais vantagens, transmitia todos os pensamentos negativos que trazia com ele ao entrar no escritório. Por vezes, dava a impressão de que falava consigo mesmo, à medida que acompanhava cada pensamento que ia formulando. Algumas vezes senti vontade de acrescentar pensamentos meus aos dele, mas, como a entrevista terminou logo, entendi que ele se havia convencido, por uma espécie de auto-persuasão, de que gostaria de trabalhar na firma.

"Como fui um bom ouvinte, porque Dick praticamente falou sozinho o tempo todo **durante a entrevista, ele foi capaz de pesar ambos os lados mentalmente, chegando à conclusão positiva, um** verdadeiro desafio que lançara a si mesmo. Nós o contratamos e ele vem se destacando como nosso representante."

A verdade é que mesmo os nossos amigos preferirão falar sobre si a ouvir-nos falar sobre nós.

La Rochefoucauld, o filósofo francês, disse: "Se quiser ter inimigos, sobreponha-se aos seus amigos; se quiser ter amigos, deixe que seus amigos se sobreponham a você".

Por que é isso verdade? Porque quando nossos amigos se avantajam sobre nós, isso lhes dá uma sensação de importância; mas quando nós nos avantajamos sobre eles causamos-lhes uma sensação de inferioridade, que gera a inveja.

Sem dúvida, a consultora de colocações de emprego mais querida na Midtown Personnel Agency, na cidade de Nova York, era Henrietta G. Mas nem sempre isso aconteceu. Durante os primeiros meses de trabalho na agência, Henrietta não chegou a fazer nenhuma amizade entre seus colegas. Por que não? Porque diariamente, invariavelmente, jactava-se das colocações que havia feito, das novas contas que havia aberto, ou qualquer outra coisa que tivesse realizado.

"Sempre trabalhei bem e me orgulhava disso", afirmou Henrietta numa de nossas classes. "Mas, em vez de meus colegas participarem do meu triunfo, pareciam se sentir depreciados. Meu desejo era que todos eles gostassem de mim. Eu realmente queria que se tornassem meus amigos. Após ouvir algumas das sugestões formuladas por este curso, procurei falar menos a meu respeito e a ouvir mais meus companheiros. Também eles se jactavam de suas proezas e se sentiam mais dispostos a falar sobre suas realizações do que a ouvir sobre as minhas. Hoje, quando temos um tempo para conversar, peço-lhes que partilhem comigo suas alegrias. Quanto a mim, falo das minhas conquistas apenas quando me pedem."

PRINCIPIO 6

Deixe a outra bessoa falar durante a maior parte da conversa.

CAPITULO VII

Como obter cooperação

Não confia você muito mais nas idéias que descobriu por si mesmo do que nas idéias que lhe são trazidas numa "bandeja de prata"? Se é assim, não acha uma má resolução tentar fazer as outras pessoas seguirem as suas opiniões à força? Não seria você muito mais sábio fazendo sugestões e deixando a outra pessoa tirar a conclusão por si mesma?

O Sr. Adolfo Seltz, de Filadélfia, estudante de um dos meus cursos, viu-se diante da necessidade de infundir entusiasmo num grupo de vendedores de automóveis que se achava desanimado e desorganizado. Convocou uma reunião e pediu aos seus homens que lhe dissessem exatamente o que esperavam dele. Enquanto falavam, escrevia as respostas num quadro-negro. Então disse: "Darei aos senhores todas as virtudes que esperam de mim. Agora quero que digam o que tenho o direito de esperar de todos". As respostas foram completas e rápidas: lealdade, honestidade, iniciativa, otimismo, trabalho de cooperação, oito horas de trabalho entusiástico. Um homem teve vontade de trabalhar catorze horas por dia. A reunião terminou com uma nova coragem, uma nova inspiração e o Sr. Seltz comunicou-me que o aumento das vendas foi fenomenal.

"Os vendedores fizeram uma espécie de troca moral comigo", disse o Sr. Seltz, "e tanto eu per 1aneci firme na minha parte, como eles ficaram determinados a permanecer na parte

deles. Consultando-os sobre suas vontades e desejos, coloquei justamente o projétil na arma de que eles necessitavam".

Nenhum homem- gosta de sentir que lhe estão vendendo alguma coisa ou dizendo-lhe para fazer uma determinada coisa. Preferimos sentir que nós estamos comprando por nossa própria vontade ou agindo de acordo com nossas próprias idéias. Gostamos de ser consultados sobre nossos desejos, nossas vontades, nossas opiniões.

Por exemplo: tomemos o caso de Eugene Wesson. Ele perdeu um sem-número de milhares de dólares de comissões antes de aprender esta verdade. O Sr. Wesson vendia esboços para um estúdio que fazia desenhos para estilistas e fabricantes de tecidos. O Sr. Wesson visitou semanalmente, durante três anos, um dos principais estilistas de Nova York. "Nunca se recusou a receber-me", disse o Sr. Wesson, "mas nunca comprava. Sempre passava os olhos sobre meus esboços muito cuidadosamente e dizia: `Não, Wesson, penso que não estamos de acordo hoje'."

Depois de cento e cinqüenta fracassos, Wesson compreendeu que devia estar peado por uma rotina mental; assim, resolveu dedicar uma noite em cada semana ao estudo de como influenciar o comportamento humano e como desenvolver novas idéias e gerar novos entusiasmos.

Teve então estímulo para procurar uma nova aproximação Escolhendo meia dúzia de esboços que os desenhistas ainda não tinham terminado dirigiu-se para o escritório do comprador. "Quero pedir-lhe um pequeno favor, se for possível", disse. "Aqui estão uns esboços incompletos. Poderia ter a gentileza de dizer como poderiam eles ser terminados de modo que pudessem servir para o senhor?"

O comprador olhou para os esboços um momento, sem pronunciar uma palavra, e depois disse: "Deixe-os comigo alguns dias, Wesson, e venha ver-me depois". Três dias mais tarde Wesson voltou, tomou as suas sugestões, levou novamente os esboços para o estúdio e foram os mesmos terminados de acordo com a idéia do comprador. 0 resultado? Todos aceitos.

Desde então, o comprador encomendou-lhe muitos esboços, todos desenhados de acordo com as suas idéias. "Compreendi por que fracassei durante anos,çm minhas tentativas para vender àquele freguês", asseverou o Sr. Wesson. "Eu lhe pedia que comprasse o que eu achava que ele devia comprar. Fiz então justamente o contrário. Pedi-lhe que me desse as suas idéias. Sentiu que era ele quem estava criando seus desenhos. E era ele mesmo. Não tinha que vender a tal freguês. Ele comprava."

Deixar que a outra pessoa pense que determinada idéia é dela leva a conseqüências positivas não só nos negócios ou na política, mas também na vida familiar. Paul M. Davis, de Tulsa, Oklahoma, disse a classe a que pertencia como aplicou este princípio:

"Minha família e eu adoramos a viagem que fizemos nas férias, uma das mais interessantes de toda a minha vida. Sempre tinha sonhado em conhecer lugares históricos, como o campo de batalha da Guerra Civil, em Gettysburg, o Independence Hall, na Filadélfia, e a capital do nosso país. Valley Forge, Jamestown e a vila colonial restaurada de Williamsburg estavam nos primeiros lugares na lista que elaborei para a viagem.

"Em março, minha esposa, Nancy, disse ter idéias para nossas férias de verão, que incluíam uma excursão pelos estados do oeste, visitando pontos de interesse como Novo México, Arizona, Califórnia e Nevada. Há muitos anos ela vinha sonhando com esse roteiro de viagem. Mas, evidentemente, não podíamos fazer as duas viagens.

"Nossa filha, Anne, completara o curso de história dos Estados Unidos no colégio e começara a se interessar pelos fatos que moldaram o crescimento do nosso país. Perguntei-lhe se gostaria de visitar nas próximas férias esses lugares que havia estudado. Ela respondeu-me que adoraria.

"Duas noites depois, sentados em torno da mesa de jantar, Nancy anunciou que, se todos concordássemos, as férias daquele verão seriam passadas nos estados do leste, as quais seriam fantásticas para ela e emocionantes para nós. Todos concordamos.'

A mesma psicologia foi usada por um fabricante de aparelhos de Raios X para vender um deles a um dos maiores hospi-

tais de Brooklyn. Este hospital estava construindo um anexo e disposto a equipá-lo com o mais completo departamento de Raios X, na América. 0 DX. L., que estava encarregado do referido departamento, vivia atrapalhadíssimo com os vendedores, cada qual louvando mais os seus artigos.

Um fabricante, entretanto, foi mais hábil. Conhecia melhor que os outros a arte de lidar com a natureza humana. Escreveu uma carta, mais ou menos como a seguinte:

"Recentemente nossa fábrica completou uma nova linha de aparelhos de Raios **X.** 0 primeiro despacho de tais aparelhos acaba de chegar ao nosso escritório. Não são perfeitos. Nós o reconhecemos e desejamos aperfeiçoá-los cada vez mais. Assim, ficaríamos profundamente agradecidos se lb senhor pudesse roubar alguns momentos do seu precioso tempo para vir examiná-los, dar-nos as suas idéias e sugestões sobre como poderão os mesmos tornar-se mais úteis à sua profissão. Conhecendo suas múltiplas ocupações, teremos prazer em enviar-lhe o nosso automóvel para ir buscá-lo".

"Fiquei surpreso ao receber tal carta", disse o Dr. L., ac relatar o caso perante a classe. "Fiquei surpreso e grato. Antes, nenhum fabricante de Raios X procurou a minha orientação. Isto fez com que eu me sentisse importante. Estava com todas as minhas noites ocupadas naquela semana, mas cancelei o compromisso dum jantar para ver o aparelho. Examinei-o cuidadosamente e constatei quanto me **agradava.**

"Ninguém me procurava vendê-lo. Senti que a idéia de comprar o referido aparelho para o hospital me pertencia. Reconheci suas superiores qualidades e ordenei a sua instalação".

Ralph Waldo Emerson, no seu ensaio *Self-Reliance,* afirmou: "Em todas as obras de gênio, percebemos nossos próprios pensamentos rejeitados; retornam a nós com uma certa grandeza alienada".

0 coronel Edward M. House desfrutou enorme influência em assuntos nacionais e internacionais durante o governo de Woodrow Wilson. Wilson seguiu mais,) coronel House para os seus conselhos e orientação do que mesmo os membros do seu gabinete.

Que método usou o coronel para conseguir tal influência sobre o presidente? Felizmente, sabemo-lo através de revelações feitas pelo próprio coronel House a Arthur D. Howden Smith • por este expostas num artigo publicado no *The Saturday Evening Post.*

"Depois que consegui conhecer o presidente", disse House, "compreendi que o melhor meio para influenciá-lo com uma idéia era plantá-la no seu pensamento casualmente, de maneira a despertar seu interesse na mesma, de modo a deixá-lo pensando sobre o assunto por sua própria conta. A primeira vez em que empreguei tal processo foi um acidente. Eu o estava visitando na Casa Branca, e mostrei a necessidade de uma política que ele desaprovara. Mas vários dias depois, na mesa de jantar, fiquei espantado ouvindo-o dar curso a minha sugestão como se fosse dele mesmo".

Tê lo-ia House interrompido e dito: "Esta idéia não é sua. É minha"? Oh, não. Um outro talvez, mas não House. Ele era demasiado inteligente para fazer tal coisa. Não cuidava do "crédito". Queria os resultados. Assim, deixou Wilson conti. nuar pensando que a idéia era sua. House fez mais que isso. Atribuiu publicamente a Wilson tais idéias.

Lembremo-nos de que as pessoas com as quais estaremos em contato amanhã são tão humanas como Woodrow Wilson. Por isso, empreguemos a técnica do coronel House.

Certo homem da bela província canadense de New Bruna wick empregou esta técnica comigo há poucos anos, e conseguiu minha preferência. Eu planejara nessa época fazer uma pescaria • passeios de barco em New Brunswick. Assim, escrevi à agência de turismo solicitando algumas informações. Meu nome e endereço foram postos evidentemente numa lista pública e, dentro em pouco, fiquei atrapalhado com uma série de cartas • impressos de campos e guias. Fiquei confuso. Não sabia o que escolher. Então, o proprietário de um campo fez uma coisa muito inteligente. Mandou-me o nome e número do telefone de várias pessoas a quem servira e convidou-me a telefonar-lhes e descobrir por mim mesmo o que ele queria oferecer-me. .

Para surpresa minha, na lista enviada havia um conhecido meu. Telefonei-lhe, tomei conhecimento da sua experiência, e **então** mandei um telegrama para o campo anunciando o dia de minha chegada.

Outros procuraram vender-me os seus serviços, mas um homem deixou que eu vendesse a mim mesmo. Triunfou.

Vinte e cinco séculos atrás, Lao Tsé, um sábio chinês, disse certas coisas que os leitores deste 'ivro podiam empregar hoje:

"A **razão** por que os rios e os mares recebem a homenagem de centenas de córregos das montanhas é que eles se acham abaixo dos últimos. Deste modo podem reinar sobre todos os córregos das montanhas. Por isso, o sábio, desejando pairar acima dos homens, coloca-se abaixo deles; desejando estar adiante deles, coloca-se atrás dos mesmos. Assim, não obstante o seu posto ser acima dos homens, eles não sentem o seu peso; apesar do seu lugar ser adiante deles, não consideram isto uma ofensa".

PRINCIPIO 7

Deixe a outra pessoa pensar que a idéia é dela.

CAPÍTULO VIII

lJma fórmula que fará maravilhas para você

Lembre-se de que as pessoas, mesmo quando estão completamente erradas, não gostam de saber de tal coisa. Não as condene, pois. Qualquer louco pode fazer isto. Esforce-se por entendê-las. Apenas um **homem** sábio, tolerante e mesmo excepcional é capaz de assim proceder.

Um outro homem age de um determinado modo porque existe alguma razão para isto. Descubra esta razão oculta e terá a chave das suas ações, e talvez da sua personalidade.

Experimente, honestamente, colocar-se em seu lugar.

Se você disser para si mesmo: "Como me sentiria, como reagiria se estivesse no seu lugar?", terá ganho uma porção de tempo e evitado muita irritação, pois "tornando-nos interessados na causa, temos menos probabilidades de não gostar do efeito". E, deste modo, estará sutilmente aumentando sua capacidade nas relações humanas.

No seu ***livro How to Turn People Into Gold,*** **Kenneth M.** Goode diz: "Pare um minuto para fazer uma comparação entre o seu profundo interesse nos seus negócios e o seu superficial interesse em tudo mais. Saiba que todos no **mundo pensam exatamente do mesmo modo! Então marche com Lincoln e** Roosevelt e terá conseguido a única base sólida para qualquer cargo que não seja o de diretor de penitenciária: em suma, o

êxito no tratar com as pessoas depende da simpática apreensão do ponto de vista alheio".

Sam Douglas, de Hempstead, Nova York, costumava dizer à esposa que, a seu ver, ela passava muito tempo trabalhando no jardim, arrancando ervas daninhas, pondo fertilizantes, cortando o gramado duas vezes por semana, e alegava que, apesar de seus esforços, o jardim continuava o mesmo de quando haviam mudado para aquela casa quatro anos atrás. Naturalmente, ela se sentia magoada com essas observações, e, cada vez que ele voltava a faze-las, a noite para ela estava arruinada, assim como rompia o equilíbrio do relacionamento de ambos.

Depois de fazer nosso curso, o Sr. Douglas compreendeu o quão tinha sido tolo durante aqueles anos. Nunca lhe ocorrera que dava prazer à esposa trabalhar daquela maneira e, por certo, apreciaria um elogio por seu empenho e dedicação.

Certa noite, após o jantar, a esposa disse que iria arrancar algumas ervas e convidou-o para acompanhá-la ao jardim. A princípio ele recusou, mas, depois de pensar melhor, saiu logo atrás e começou a ajudá-la. A esposa ficou visivelmente feliz e juntos passaram uma hora trabalhando duro e entabulando uma conversação agradável.

A partir de então ele sempre ajudou-a na jardinagem, e fazia-lhe elogios sobre seu trabalho, pois o jardim andava bonito de se olhar, mal lembrando um chão que anteriormente parecia concreto. Resultado: uma vida mais feliz para ambos, porque ele aprendera a ver as coisas a partir do ponto de vista dela --- **ainda que o assunto fosse unicamente ervas daninhas.**

Em seu *livro* *Getting Through to People,* **o** Dr. Gerald S. Ni**renberg, fez o seguinte comentário: "A cooperação numa conversa só se alcança quando você demonstra considerar as idéias e os sentimentos da outra pessoa como tão importantes quanto os seus próprios. Comece uma conversa dando à outra pessoa o objetivo e a direção da sua conversa, controlando o que diz através daquilo que gostaria de ouvir se fosse o ouvinte, e**

aceitando o ponto de vista que ela lhe apresenta - essa atitude irá encorajar o ouvinte a abrir a mente para as suas idéias(*).

Grande parte de meu divertimento sempre consistiu em passear a pé ou a cavalo num bosque perto de minha casa. Como os druidas da antiga Gália, quase adoro um carvalho, e por isso ficava desapontado ao ver, estação após estação, as árvores novas e os arbustos serem devorados por queimas desnecessárias, incêndios quase sempre motivados por jovens que vinham para o parque viver como nativos e cozinhar uma salsicha ou um ovo sob uma árvore. Algumas vezes o fogo se propagava tão ameaçador que os bombeiros eram chamados para evitar que se alastrasse.

Havia um aviso num canto do parque, dizendo que todo aquele que provocasse um incêndio era passível de multa e prisão; mas o aviso estava colocado numa parte pouco freqüentada e raros rapazes o conheciam. Um policial montado estava encarregado da vigilância, -mas não cumpria muito seriamente o seu dever, de forma que os incêndios continuavam a se alastrar estação após estação. Certa ocasião dirigi-me às pressas para um policial e disse-lhe que um incêndio se estava propagando rapidamente no parque e que ele devia notificar o departamento de incêndios; o policial displicentemente respondeu que nada tinha com aquilo, pois estava fora de sua zona. Fiquei desesperado; depois disto, quando ia passear a cavalo, agia como uma comissão de uma só pessoa que se nomeou para proteger as propriedades públicas. No começo, tenho receio de não haver tentado descobrir o ponto de vista dos jovens. Quando eu via fogo aceso debaixo das árvores, sentia-me tão aborrecido com isto, tão ansioso de proceder direito que fazia justamente o contrário. Ia até os rapazes para adverti-los de que podiam ser presos por acenderem fogo, pondo na advertência um tom do autoridade; e, se se recusavam a atender, eu os ameaçava até com prisão. Estava apenas **dando vazão aos meus sentimentos, sem pensar no ponto de vista dos rapazes.**

(•) Dr. Gerald S. Nirenberg, *Getting Through to People* (Engtewood Cliffs. N.J.: Prentice-Hall, 1963), p. 31.

estava com as prestações do carro atrasadas em seis meses. "Numa sexta-feira", relatou, "recebi um telefonema desagradável do homem que mo cobrava e informava que, se até a segunda-feira de manhã eu não aparecesse com os 112 dólares, a companhia iria abrir um processo contra mim. Eu não tinha meios de levantar essa soma num fim de semana. Na segunda-feira, quando atendi o telefone, esperei pelo pior. Em vez de me desesperar, procurei ver a situação do ponto de vista dele. Desculpei-me por estar lhe causando tantos transtornos e disse que eu devia ser seu freguês mais problemático, pois aquela não era a primeira vez que eu atrasava prestações. 0 tom de voz dele mudou imediatamente.. Assegurou-me que eu estava longe de ser a cliente mais problemática. Deu-me vários exemplos de como os fregueses costumavam ser grosseiros, como mentiam e freqüentemente se esquivavam dele. Eu permaneci calada. Fiquei ouvindo-o desabafar. Então, sem que eu lhe fizesse a menor sugestão, disse-me que não importaria se eu não pudesse saldar a dívida prontamente. Concordou que eu lhe pagasse 20 dólares ao final do mês e que eu saldasse o resto quando eu achasse mais conveniente."

Amanhã, antes de pedir a quem quer que seja para apagar um fogo ou comprar um produto ou contribuir com uma instituição de caridade, por que não pensar antes, procurando interpretar o fato sob o ponto de vista da outra pessoa? Pergunte a si mesmo: "Por que não quer ela fazer isto?" Acredite, tal coisa lhe tomará algum tempo, mas lhe granjeará amigos e trará melhores resultados, obtidos com menos atrito e menos gasto de energia.

"Com mais facilidade andarei duas horas no passeio em frente do escritório de um cidadão antes de uma entrevista", disse o reitor Donham, da escola de comércio de Harvard, "do que chegarei ao seu escritório sem uma idéia perfeitamente clara do que vou dizer e do que ele, segundo meu conhecimento dos seus interesses e motivos, estará propenso a responder".

Isto é tão importante que vou repetir em grifo com o fito de dar-lhe mais ênfase:

"Com mais facilidade andarei duas horas no passeio em frente do escritório de um cidadão antes de uma entrevista, do que chegarei ao seu escritório sem uma idéia perfeitamente clara do que vou dizer e do que ele, segundo meu conhecimento dos seus interesses e motivos, estará propenso a responder".

Se, como resultado da leitura deste livro, conseguir apenas uma coisa - uma tendência crescente para pensar sempre dentro do ponto de vista das outras pessoas, e ver as coisas pelo ângulo delas tão bem como pelo seu próprio, se deste livro conseguir apenas tal coisa, ela facilmente lhe provará que é um dos pontos-chave de sua carreira.

PRINCIPIO 8

Procure honestamente ver as coisas pelo ponto de vista alheio.

CAPÍTULO IX

O que todos querem

Não gostaria você de saber uma frase mágica que fizesse cessar uma discussão, eliminasse um sentimento hostil, despertasse boa vontade e fizesse as outras pessoas ouvir atentamente?

Sim? Muito bem. Aqui está ela. Comece dizendo "Eu não o condeno num ponto sequer por pensar assim. Se eu estivesse em seu lugar, sem dúvida alguma pensaria exatamente como você".

Uma resposta como esta abrandará o velho mais rabugento que exista. E você pode dizer isto e ser cem por cento sincero, porque se você fosse a outra, naturalmente podia sentir tal qual ela sente. Deixe-me ilustrar. Tomemos Al Capone, por exemplo. Suponha que você tivesse herdado o mesmo corpo, temperamento e cérebro que Al Capone herdou. Suponha que tivesse tido seu ambiente e suas experiências. Você então seria precisamente o que ele é ou estaria onde ele está. Pois foram tais coisas, e exclusivamente elas, que fizeram de Al Capone o que ele é. A única razão, por exemplo, por que você não é uma cascavel é que seu pai e sua mãe não eram cascavéis.

Você merece muito pouco crédito por ser o que é: e lembre-se de que a pessoa que se dirige a vócê irritada, hipócrita, sem razão, merece muito pouco descrédito por ser quem é. Sinta pena do pobre-diabo, tenha piedade dele. Simpatize com ele. Diga para si mesmo: "Apenas pela graça de Deus, lá vou eu!"

Três quartos das pessoas com quem você se encontrar **amanhã estão** desejosos de simpatia. Demonstre-lhes simpatia **e elas o estimarão.** ,

Certa vez falei no rádio sobre a autora de *Mulherzinhas,* Louisa May Alcott. Naturalmente, sabia que ela havia nascido • escrito seus livros imortais em Concord, Massachusetts mas, sem atentar no que estava dizendo, falei de uma visita a sua velha casa em Concord, em New Hampshire. Se eu tivesse dito New Hampshire uma só vez, podia ser perdoado. Mas, pobre de mim! Eu disse duas vezes. Recebi inúmeros telegramas e cartas, mensagens ferinas que circulavam em torno de minha cabeça indefesa como um enxame de abelhas. Muitas delas exprimiam indignação. Outras eram insultantes. Uma senhora, que nascera em Concord, mas que então estava vivendo em Filadélfia, descarregou contra mim toda sua indignada cólera. Não poderia ter sido mais áspera se eu tivesse acusado a Sra. Alcott de ser uma canibal da Nova Guiné.

Quando li a carta, disse para mim mesmo: "Graças a Deus, não sou casado com esta mulher". Senti vontade de responder dizendo-lhe que eu cometera um erro de geografia, mas que ela cometera um muito maior contra a cortesia. Era esta exatamente a minha sentença de abertura. Arregacei as mangas e ia dizer-lhe • que realmente pensava. Mas não,o fiz. Controlei-me. Compreendi que qualquer louco, com a cabeça quente, faria o mesmo • que a maioria dos loucos procederia da mesma maneira.

Eu queria estar acima dos loucos. Por isso resolvi experimentar transformar tal hostilidade em amizade. Seria um desafio, uma espécie de cartada que ia arriscar. Disse para mim mesmo: "Afinal de contas, se eu fosse ela, possivelmente faria • mesmo que ela fez". Assim, resolvi concordar com seu ponto de vista. Na próxima vez que fui a Filadélfia, chamei-a ao telefone. A conversação transcorreu mais ou menos assim:

Eu - Sr.a Fulana, a senhora escreveu-me uma carta há algumas semanas e quero agradecer-lhe por isso.

Ela — *(num tom inciso, educado, bem forte)* - Com quem tenho a honra de falar?

Eu - Sou um estranho para a senhora. Meu nome é Dale Carnegie. A senhora ouviu uma palestra que fiz pelo rádio sobre Louisa May Alcott, alguns domingos atrás, e em que cometi o imperdoável erro de dizer que Louisa May Alcott nasceu em Concord, New Hampshire. Cometi um erro crasso e quero apresentar-lhe minhas desculpas. A senhora foi muito gentil dando-se o incômodo de escrever-me.

Ela - Sinto muito, Sr. Carnegie, de lhe haver escrito do modo que o fiz. Descontrolei-me. Devo lhe pedir desculpas.

Eu - Não! Não! Não é a senhora quem deve pedir desculpas, sou eu quem deve fazer tal coisa. Qualquer menino de escola sabe mais sobre Louisa May Alcott do que eu. Apresentei minhas desculpas pelo rádio no domingo seguinte e quero, agora, desculpar-me perante a senhora, pessoalmente.

Ela - Eu nasci em Concord, Massachusetts. Minha família teve certo destaque nos negócios de Massachusetts por dois séculos e sinto-me orgulhosa do meu Estado natal. Fiquei realmente desapontada ao ouvir o senhor dizer que a Sr.' Alcott nasceu em New Hampshire. Mas francamente estou envergonhada da carta que lhe dirigi.

Eu - Asseguro-lhe que a senhora não ficou, nem de longe, tão desapontada como eu. Meu erro não feriu Massachusetts, mas sim a mim mesmo. É tão raro pessoas de sua situação e cultura perderem tempo escrevendo a pobres mortais que falam no rádio, que espero que a senhora me escreverá novamente, se notar outro engano em minhas palestras.

Ela - Confesso que gostei realmente do modo pelo qual o senhor aceitou minha crítica. Deve ser uma pessoa muito fina. Gostaria de conhecê-lo melhor.

Assim, desculpando-me e simpatizando com seu ponto de vista, consegui suas desculpas e simpatias para meu ponto de vista. Tive a satisfação de refrear meu temperamento, a satisfação de retribuir com bondade a um insulto. Obtive uma coisa infinitamente mais interessante fazendo-a gostar de mim do que podia ter obtido dizendo-lhe que se atirasse ao rio Schuylkill.

Todo homem que ocupa a Casa Branca se encontra quase diariamente diante de problemas difíceis nas relações humanas. 0 presidente Taft não foi uma exceção e aprendeu pela própria experiência o enorme valor químico da simpatia para neutralizar o ácido dos sentimentos hostis. No seu livro *Ethics in Service,* Taft dá mais um divertido exemplo de como ele abrandou a ira de uma desapontada e ambiciosa mãe.

"Uma senhora de Washington", escreveu Taft, "cujo marido gozava de certa influência, procurou-me e insistiu comigo durante seis semanas para indicar seu filho para determinado cargo. Conseguiu o apoio de muitos senadores e deputados e tornou a procurar-me em companhia deles, que se mostravam bastante interessados.

"0 cargo era dos que requeriam competência técnica, e, ouvindo o presidente do Conselho, indiquei uma pessoa capaz. Recebi logo uma carta da referida senhora dizendo que eu fora extremamente ingrato, pois não quis torná-la uma mulher feliz, o que seria fácil, bastando tão-somente atender ao que ela me pedira. Queixou-se mais: que intercedera junto aos deputados e conseguira os votos necessários para a aprovação de um projeto de administração no qual eu me achava muito interessado e que fora não indicando o seu filho o meio que eu encontrara para compensar os seus esforços.

"Quando a gente recebe uma carta como esta, a primeira coisa que faz e pensar no modo de responder à pessoa que cometia tal inconveniência, ou mesmo impertinência. Pode-se então redigir uma resposta. Se você for inteligente, colocará a carta numa gaveta e a trancará. Tire-a da gaveta dois dias depois - tais comunicações sempre comportam dois dias de demora para resposta, e, tornando a lê-la após tal intervalo, você não a mandará mais. Foi justamente isto o que fiz. Depois, sentei-me e escrevi-lhe uma carta tão delicada como me foi possível, dizendo-lhe que compreendia perfeitamente o desapontamento de uma mãe em tais circunstâncias, mas que a indicação não era apenas atribuição minha, que eu tinha que escolher um homem com conhecimentos técnicos, e que, em vista disto, fora

obrigado a seguir as recomendações do presidente do Conselho. Expressei a esperança de que seu filho iria alcançar o que ela lhe havia desejado no cargo que então ocupava. Tal atitude de minha parte teve o dom de abrandá-la. Respondeu-me confessando que estava muito sentida por haver agido daquele modo.

"Mas, a indicação que eu fiz não foi confirmada imediatamente. Logo depois, recebi nova carta como procedente do marido dela, embora escrita com a mesma caligrafia das duas outras. Nela eu era avisado de que, devido à prostração nervosa que se seguira ao seu desapontamento, sua senhora estava acamada e se havia desenvolvido, ao que parecia, um caso extremamente sério de câncer no estômago. Não podia eu faze-la recuperar a saúde retirando o nome indicado e substituindo-o pelo de seu filho? Tive que escrever uma nova carta, esta agora para o marido dela, formulando votos para que o diagnóstico não fosse confirmado, que eu compartilhava da tristeza que devia estar sentindo com a doença da esposa, mas que era impossível atender ao que me pedia. O homem que indiquei teve a sua nomeação confirmada, e dois dias depois de receber a tal carta, demos um concerto musical na Casa Branca. As duas primeiras pessoas que cumprimentaram a Sra. Taft e a mim foram o marido e a mulher, embora esta ainda recentemente estivesse às portas da morte."

Jay Mangum representava uma companhia de manutenção de elevadores em Tulsa, Oklahoma, a qual detinha o contrato de manutenção dos elevadores de um dos mais importantes hotéis de Tulsa. O gerente do hotel não queria paralisar o elevador por mais de duas horas, porque detestava causar incômodos aos hóspedes. O conserto que precisava ser feito levaria pelo menos oito horas, e a companhia nem sempre dispunha de um mecânico especializado que pudesse ser colocado de prontidão, segundo a conveniência do hotel.

Quando o Sr. Mangum conseguiu um excelente mecânico para realizar este serviço, telefonou para o gerente do hotel, e, em vez de discutir, disse-lhe:

"Rick, estou ciente de que o seu hotel é muito movimentado • sei que gostaria de manter o elevador parado o mínimo de tempo possível. Compreendo sua preocupação e queremos fazer tudo cara atendê-lo. Entretanto, o exame da situação nos mostra que se não fizermos um serviço completo agora, seu elevador poderá sofrer uma avariação mais grave, o que demandaria mais tempo de inatividade. Por certo não gostaria de dar dor de cabeça aos seus hóspedes durante vários dias."

0 gerente viu-se obrigado a concordar que oito horas de paralisação eram mais toleráveis que vários dias. Mostrando-se solidário com a vontade do gerente de não preocupar seus hóspedes, o Sr. Mangum conquistou-o para o seu modo de pensar, com facilidade e sem despertar rancor.

Joyce Norris, uma professora de piano de St. Louis, Missuri, contou-nos como contornou um problema que em geral os professores de piano têm com suas jovens alunas. Babette tinha unhas excessivamente compridas. Essa era uma grande desvantagem para quem desejava desenvolver adequadamente os hábitos de uma pianista.

A Sra. Norris contou o seguinte: "Eu tinha a certeza de que suas unhas compridas funcionariam como um obstáculo a formação dela. Durante nossas considerações, antes mesmo de ela começar a ter aulas comigo, procurei não fazer nenhuma referência às unhas. Não queria desencorajá-la a tomar as lições, • eu mesma sabia que ela não aceitaria perder aquilo de que tanto se orgulhava e que tanto trabalho lhe dava para se tornar atraente.

"Depois da primeira aula, quando senti que havia chegado • momento certo de tocar no assunto, disse-lhe: 'Babette, você tem mãos belas e belas unhas. Se quiser tocar piano a ponto de desenvolver seu talento, pois você é capaz e sei que gostaria de explorar essa capacidade, certamente se surpreenderia em ver quão mais rápido e fácil seria se cortasse um pouco mais as unhas. Pense um pouco sobre isso, está bem?' A fisionomia da moça não expressou outra coisa senão recusa. Conversei também com a mãe dela sobre a situação, mencionando novamente a beleza

que eram aquelas unhas. Outra reação negativa. Evidentemente, as unhas bem cuidadas eram importantíssimas para Babette.

"Na semana seguinte, Babette voltou para a segunda aula. Para minha surpresa, as unhas haviam sido aparadas. Elogiei-a por ter feito tal sacrifício. Agradeci também à mãe por ter influenciado Babette. Mas a resposta dela foi a seguinte: `Oh, nada tenho a ver com isso. Babette decidiu-se por conta própria e risco. Essa é a primeira vez que ela corta as unhas atendendo ao pedido de alguém'."

A Sra. Norris ameaçou Babette? Teria ela dito que recusaria dar aulas à aluna, caso ela não cortasse as unhas? Não, nada disso. Ela deixou Babette saber que as unhas eram belas e que cortá-las significaria um sacrifício. E insinuou: "Sou solidária com você - sei que não será fácil, mas isso lhe proporcionaria um maior desenvolvimento musical".

Sol Hurok foi provavelmente o empresário musical número um da América. Por quase meio século lidou com artistas - artistas mundialmente famosos como Chaliapin, Isadora Duncan • Pavlova. O Sr. Hurok disse-me que uma das primeiras lições que aprendeu no lidar com os seus caprichosos astros e estrelas foi a necessidade de simpatia, simpatia e mais simpatia para com suas ridículas idiossincrasias.

Por três anos foi empresário de Feodor Chaliapin, um dos maiores baixos que já se exibiram no palco do Metropolitan. Mas Chaliapin era um problema. Era levado como uma criança mimada. Usando a inimitável frase do próprio Sr. Hurok: "Era um companheiro infernal, em todos os sentidos".

Por exemplo: Chaliapin chamava o Sr. Hurok ao meio-dia • dizia: "Sol, sinto-me muito mal. Minha garganta está moída. É-me impossível cantar hoje à noite". Discutia o Sr. Hurok com' ele? Oh, não! Sabia que um empresário não podia convencer artistas dessa maneira. Assim, corria ao hotel de Chaliapin, cheio de simpatia. "Que lástima, meu pobre amigo! Naturalmente você não pode cantar", dizia, todo lamúrias. "Cancelarei • espetáculo imediatamente. Isto lhe custará apenas alguns mi-

lhares de dólares, mas não é nada se comparados à sua reputação".

Chaliapin então suspirava e dizia: "Talvez você faça melhor voltando um pouco mais tarde. Venha às cinco, para ver como estou".

As cinco horas, o Sr. Hurok dirigia-se novamente, às pressas, para o hotel, cheio de simpatia. Novamente insistia sobre o cancelamento do espetáculo e Chaliapin de novo suspirava e dizia: "Bem, talvez seja melhor você me procurar um pouco mais tarde. Talvez eu esteja melhor então".

As 19h30 o grande baixo concordava em cantar, mas sob a condição de que o Sr. Hurok apareceria no palco do Metropolitan e anunciaria que Chaliapin se achava bastante gripado e não estava com voz muito boa. 0 Sr. Hurok tinha que mentir e dizer que faria isto, pois sabia que era o único meio de conseguir a presença do baixo no palco.

O Dr. Arthur I. Gates diz no seu esplêndido *livro Educational Psichology:* "As espécies humanas anseiam todas por simpatia. A criança mostra logo seus ferimentos, ou mesmo chega a se ferir ou cortar com o fito de merecer simpatia. Com o mesmo objetivo os adultos mostram suas contusões, relatam seus acidentes, doenças, especialmente detalhes de operações cirúrgicas. A 'autopiedade' para as desgraças reais ou imaginárias é, de alguma sorte, praticamente de uso universal".

Assim, se quiser conquistar as pessoas para o seu modo de pensar, ponha em prática o .. .

PRINCIPIO 9

Mostre-se simpático às idéias e desejos alheios.

CAPITULO X

Um apelo de que todos gostam

Fui criado no Missuri ao lado da terra de Jesse James, e visitei a sua fazenda em Kearney, onde o filho dele vivia.

Sua esposa contou-me histórias de como Jesse roubava trens • assaltava bancos e em seguida dava o dinheiro roubado aos fazendeiros vizinhos para resgatarem suas hipotecas.

Jesse James provavelmente se julgava um coração idealista, tal qual Dutch Schultz Crowley, o "Two Gun", Al Capone e muitos outros "padrinhos" o fizeram, duas gerações mais tarde. O fato é que toda pessoa que você encontra - mesmo a que você vê no espelho, se tem em alta conta, e gosta de ser correta • pródiga na sua própria avaliação.

J. Pierpont Morgan observou, num de seus entreatos analíticos que, em geral, um homem tem duas razões para fazer uma coisa qualquer: uma razão que parece boa e outra, a real.

Por si mesmo o homem julgará da razão real. Você não tem necessidade de acentuar isso. Mas todos nós no fundo somos idealistas e gostamos de considerar os motivos que nos parecem bons. Assim, com o fito de moaificar as pessoas, apelamos para os seus mais nobres motivos.

Será isso demasiado idealístico para ser empregado nos negócios? Vejamos. Tomemos o caso de Hamilton J. Farrel, da Farrel-Mitchell Company, de Glenolden, na Pensilvânia. O Sr.

Farrel tinha um inquilino difícil que ameaçava mudar-se. Ainda faltavam quatro meses para terminar o contrato, mas, apesar disso, resolveu, notificar que ia abandonar imediatamente a casa, sem considerar as cláusulas contratuais.

"Esta gente viveu em minha casa durante todo o inverno -- a parte mais cara do ano", disse o Sr. Farrel quando narrou o caso perante a classe, "e eu sabia que antes do outono era difícil alugar de novo o apartamento. Via duzentos e vinte dólares indo-se embora, e, acreditem-me, isso em absoluto não me agradava.

"Ordinariamente, eu teria procurado o inquilino, dizendo-lhe que lesse o contrato novamente. Tê-lo-ia notificado de que, se fizesse a mudança, o total do aluguel devia ser pago imediatamente e que eu podia tomar, e *tomaria* providências **para recebê-lo.**

"Entretanto, em vez de precipitar a solução e fazer uma cena, resolvi experimentar outro método Por isso comecei mais ou menos assim: `Sr. Doe, tomei conhecimento do seu caso e não acredito que o senhor queira mudar-se. Minha experiência de alguns anos neste negócio de alugar casas ensinou-me alguma coisa sobre a natureza humana, e eu o considero, antes de tudo, como um homem de palavra. Na verdade, acho-me tão certo disto que estou querendo fazer uma aposta'.

`Agora, eis a minha proposta. Deixe sua decisão sobre a mesa durante alguns dias e pense sobre a mesma. Se me procurar, no espaço que medeia entre agora e o primeiro dia do mês, quando vence o seu aluguel, e me disser que ainda pretende mudar-se, dou-lhe minha palavra de que aceitarei sua decisão como definitiva. Dou-lhe o direito de mudar-se e reconheço que estava errado no meu julgamento. Mas acredito que o senhor é um homem de palavra e respeitará o contrato. Porque, afinal de contas. nós somos ou homens ou macacos -- e **a escolha geralmente fica ao nosso arbítrio!'**

" $em, quando o novo mês começou a correr, este cava-lheiro me procurou e pagou o seu aluguel pessoalmente. Ele e a esposa refletiram sobre o assunto, informou ele, e decidiram

ficar. Acharam que a única salda honrosa que lhes restava era respeitar o contrato".

Quando o falecido Lord hforthcliffe deparou com um jornal que publicava uma fotografia sua que não queria fosse publicada, escreveu uma carta ao diretor. Teria ele dito: "Favor não publicar esta minha fotografia nunca mais, pois não gosto dela"? Não, apenas apelou para um motivo mais nobre. Apelou para o respeito e amor que todos nós sentimos pela maternidade. Escreveu: "Por favor, não publiquem esta minha fotografia nunca mais. Minha mãe não gosta dela".

Quando John D. Rockefeller Jr. quis evitar que os fotógrafos de jornais tirassem fotografias dos seus filhos, também apelou para os mais nobres motivos. Não disse: "Não quero que sejam publicadas as fotografias deles". Apelou para o desejo, profundo em todos nós, de evitar males para as crianças. Disse: "Vocês sabem como são estas coisas, rapazes. Alguns de vocês têm filhos e sabem que é prejudicial às crianças demasiada publicidade".

Quando Cyrus H. K. Curtis, rapaz pobre do Maine, estava iniciando sua meteórica carreira, que lhe daria milhões como proprietário do *The **Saturday** Evening Post* e do *Ladies' Home journal,* no começo não podia ter o bastante para pagar o preço que as outras revistas pagavam. Não podia, pois, conseguir autores de primeira classe que escrevessem para suas revistas apenas por dinheiro. Assim apelava para os mais nobres motivos. Por exemplo: persuadiu mesmo Louisa May Alcott, a imortal autora de *Mulherzinhas,* a escrever pára ele quando ela estava no auge da fama e conseguiu a sua colaboração oferecendo-se para mandar um cheque de cem dólares, não para ela, mas para sua instituição de caridade favorita.

Um cético poderá comentar: "Oh, esta bobagem está muito bem para Northcliffe e Rockefeller ou uma romancista sentimental, Mas, eu gostaria de ver como isso funciona com as teimosas crianças de quem tenho de fazer cobrançasl"

Você pode ter razão. Coisa alguma dá resultado em todos os casos ou com todas as pessoas. Se se julga satisfeito com os

resultados que está obtendo agora, por que mudar? E, se não está satisfeito, por que não experimentar?

Seja como for, penso que você gostará de ler esta história verdadeira contada por James L. Thomas, um antigo estudante meu:

Seis fregueses de uma certa companhia de automóveis recusaram pagar suas contas por serviços prestados. Nenhum cliente protestou contra toda a conta, mas cada um reclamava que um certo débito estava errado. Em todos os casos o cliente assinara pelo trabalho feito, e assim a companhia sabia que estava certa e o afirmou. Este foi o primeiro erro.

Aqui estão os passos que os homens do departamento de crédito deram para cobrar contas atrasadas. Supõe que eles tiveram êxito?

1. Procuraram cada um dos fregueses e disseram abruptamente que vinham cobrar uma conta apresentada havia algum tempo.

2. Fizeram questão fechada de afirmar que a companhia estava absolutamente certa; por conseguinte, ele, o cliente, estava absolutamente errado.

3. Disseram que eles, da companhia, entendiam mais sobre automóveis do que os fregueses podiam ter esperanças de ainda vir a conhecer. Por isso, para que discutir?

4. Resultado: discutiram.

Qualquer um destes métodos poderia convencer o cliente e levá-lo a pagar a conta? Você pode responder por si mesmo.

Nesta altura do caso, o diretor do departamento de crédito estava a ponto de fazer fogo com uma bateria da lei, quando, por sorte, o assunto foi ter à consideração do diretor geral. Este examinou as fichas dos clientes faltosos e constatou que gozavam da reputação de pagar suas contas em dia. Alguma coisa estava errada, muito errada, sobre o método de cobrança. Assim chamou James L. Thomas e disse-lhe que se encarregasse da cobrança destas "contas incobráveis".

Aqui estão, nas suas palavras, as medidas que o sr. Thomas tomou

1. "Minha visita a cada cliente era para cobrar uma conta atrasada, uma conta que sabíamos absolutamente certa. Mas, não disse uma só palavra a respeito. Expliquei que vinha saber • que a companhia havia feito ou deixara de fazer.

2. "Esclareci que antes de ouvir o caso do cliente não podia ter opinião. Disse-lhe que a companhia não tinha a veleidade de se julgar infalível.

3. "Disse-lhe que estava interessado apenas no seu carro, • que ele o conhecia mais do que qualquer outra pessoa no mundo; que era autoridade no assunto.

4. "Deixei-o falar e ouvi com todo interesse e simpatia o que desejava, e tinha esperado.

5. "Finalmente, quando o freguês já estava numa atitude razoável, expus, de um modo inteligente, o caso para seu julgamento. Apelei para os mais nobres motivos. 'Primeiro', disse eu, 'quero que o senhor saiba que também acho que este assunto tem sido muito mal conduzido. O senhor foi contrariado, irritado • importunado por um dos nossos representantes. Isto nunca devia ter acontecido. Sinto muito, e, como representante da companhia, apresento desculpas. Quando me sentei aqui e ouvi • caso contado pelo senhor, não pude deixar de ficar impressionado com a sua cortesia e paciência. E agora, porque é cordato • paciente, vou pedir-lhe para fazer alguma coisa por mim. I alguma coisa que o senhor pode fazer melhor do que outra pessoa qualquer. Aqui está a sua conta; sei que é uma segurança para **mim** pedir-lhe para acertá-la, exatamente como se o senhor fosse • presidente da minha companhia. Vou deixá-la com o senhor. O que o senhor disser estará certo'.

"Acertou ele a conta? Certamente o fez, e conseguiu unia pequena redução. As contas iam de 150 a 400 dólares, mas liquidou o freguês a maior parte das contas? Sim, um deles o fez! Um deles recusou pagar um centavo sequer; mas os outros cinco deram à companhia a maior parte! E aqui está **o** resultado do caso: despachamos novos carros para todos os seis clientes nos dois anos seguintes!"

"A experiência ensinou-me" diz o Sr Thomas "que quando nenhuma informação pode ser encontrada sobre o cliente a única base sólida para prosseguir é imaginar que ele é sincero honesto, fala a verdade e deseja pagar as contas uma vez esteja convencido de que as mesmas estão certas Expondo diferente-mente e talvez um pouco mais claro- as pessoas são honestas e querem satisfazer os seus compromissos As exceções a esta regra são relativamente poucas, e estou convencido de que o indivíduo que está inclinado a discutir violentamente, na maioria dos casos reagirá favoravelmente se fizer com que ele sinta que você o considera honesto, correto e inteligente "

PRINCIPIO 10

Apele para os mais nobres motivos.

CAPÍTULO XI

O cinema faz isto. A televisão também. Por que você não faz o mesmo?

Há muitos anos atrás, o *Philadelphia Evening Bulletin* estava sendo alvo de perigosa e surda campanha. Circulava um rumor malicioso. Os anunciantes eram avisados de que o jornal estava publicando muito anúncio e poucas notícias, o que não constituía uma atração para os leitores. Uma ação imediata se fazia mister. Os rumores deviam cessar de uma vez.

Mas como?

Eis o caminho que foi seguido.

0 Bulletin compilou os **assuntos de leitura de uma edição regular, num dia comum, classificou-os e publicou tudo isto em forma de livro. O livro foi chamado *Um dia.* Continha 307 páginas, tantas quanto um livro de capa dura; entretanto o *Bulletin* havia publicado todas estas notícias e todos os artigos num só dia e vendido não por alguns dólares, mas por alguns centavos.**

A impressão deste livro pôs em evidência o fato de que o *Bulletin* publicava enorme quantidade de assuntos de leitura interessantes. Apresentou os fatos mais vivos, interessantes impressionantes do que vários dias de explicação e meras pala vras podiam ter feito.

Vivemos o dia da dramatização. Afirmar apenas uma verdade não é bastante. A verdade tem de se tornar viva, inte-

ressante, dramática. Você tem que fazer demonstrações. O cinema faz isso. A televisão faz isso. E você terá que fazer o mesmo se quiser merecer atenção.

Os técnicos em decoração de vitrinas conhecem o extraordinário poder da dramatização. Por exemplo: os fabricantes de um novo veneno para ratos ofereceram aos compradores uma propaganda de vitrinas que incluía dois ratos. Na semana em que os ratos estiveram expostos, as vendas foram cinco vezes superiores à normal.

Os comerciais de televisão abundam com exemplos do uso das técnicas de dramatização para vender produtos. Sente-se uma noite ante seu aparelho de televisão e analise o que os anunciantes fazem em cada uma de suas apresentações. Você notará como um remédio antiácido muda a cor do ácido no tubo de ensaio, enquanto que o remédio do concorrente falha nessa eficácia; como uma nova marca de sabão ou um detergente torna limpa uma camisa engordurada, quando a marca do concorrente a deixa cinzenta. Você verá um carro manobrando numa série de curvas e desvios - muito melhor do que sobre isso ser informado. Rostos sorridentes e felizes se derramam diante de uma variedade de produtos. Todos esses anúncios dramatizam para o espectador as vantagens do que quer que seja que esteja sendo vendido - e eles conseguem fazer com que o consumidor os compre.

Você mesmo pode dramatizar as suas idéias nos negócios ou em qualquer outro aspecto de sua vida. Jim Yeamans, que trabalha como vendedor para a companhia NCR (National Cash Register), em Richmond, Virgínia, contou como fazia uma venda com o recurso da dramatização da demonstração.

"Na semana passada, visitei uma mercearia da redondeza e observei que a caixa registradora utilizada por ele era extremamente antiquada. Aproximei-me do proprietário e disse-lhe: `O senhor está, literalmente, jogando fora seus centavos toda vez que um freguês compra uma mercadoria'. Em seguida, atirei no chão um punhado de moedas de centavos. Imediatamente prestou mais atenção em mim. Simples palavras tinham desper-

tado nele um interesse, mas o som produzido pelas moedas ao se chocarem contra o chão o deteve. Foi então que ouvi dele o pedido para que eu substituísse suas máquinas velhas por outras novas."

Isso também funciona na vida doméstica. Quando o velho apaixonado propôs casamento à sua amada, usou apenas palavras de amor? Não! Ele se ajoelhou aos pés dela. Uma atitude que de fato mostrava a que se propunha. Hoje não pedimos em casamento ajoelhados, mas muitos pretendentes ainda criam uma atmosfera romântica antes de colocar a pergunta.

Dramatizar aquilo que se deseja também dá certo com crianças. Joe B. Fant Jr., de Birmingham, Alabama, tinha problemas com o filho de 5 anos e com a filha de 3 anos, que não pegavam nos seus brinquedos. Assim, inventou um "trem". Joe era o engenheiro (capitão Casey Jones) no seu triciclo. 0 vagão de Janet estava ligado nele e à noite enchia o cabo~ (seu vagão) de carvão; daí montava, enquanto o irmão a levava em tomo da sala. Procedendo assim, a sala ficava limpa - sem sermões, discussões ou ameaças.

Mary Catherine Wolf, de Mishawaka, Indiana, vinha tendo alguns problemas no trabalho e resolveu discuti-los com o chefe. Na manhã de segunda-feira, solicitou uma reunião com ele e disseram-lhe que estava muito ocupado, que ela marcasse com a secretária uma entrevista no final da semana. A secretária informou-a de que a agenda dele estava muito apertada, mas que faria o possível para arranjar uma horinha.

A Srta. Wolf 'descreveu o que aconteceu do seguinte modo:

"Ela não me deu uma resposta durante toda a semana. Toda vez que lhe perguntava sobre a entrevista, respondia-me que o chefe não poderia me atender, e dava lá a sua razão. Na manhã de sexta-feira retornei e ainda não havia nada definido. Realmente queria vé-lo e conversar sobre meus problemas antes do fim de semana. Perguntei então a mim de que maneira o conseguiria.

"Finalmente resolvi o seguinte: escrevi-lhe uma carta formal. Acentuei na carta que compreendia perfeitamente o quanto devia estar ocupado durante a semana, mas disse que

era importante para mim uma entrevista. Incluí uma carta-formulário e um envelope endereçado a mim e pedi-lhe a gentileza de preenche-lo, ou mesmo que a secretária o fizesse, e que ma enviasse. A carta-formulário era assim:

Srta. Wolf Poderei recebe-1a no dia
às da manhã/da tarde. Dar-lhe-ei
minutos do meu tempo.

"Coloquei a carta na caixa de correspondência dele às 11h00 da manhã. As 14h00 verifiquei a caixa. Lá estava o envelope endereçado a mim. Ele havia respondido minha carta formulário e dizia que me receberia à tarde, dando-me dez minutos do seu tempo. Conversamos durante uma hora e resolvi meu problema.

"Se não tivesse dramatizado o fato de que realmente precisava vê-lo, neste momento provavelmente ainda estaria esperando um horário que lhe fosse conveniente."

James B. Boynton tinha que apresentar um longo relatório do mercado. Sua firma terminara um estudo exaustivo para uma grande marca de creme hidratante. Os dados eram necessários o mais breve possível sob pena de redução da publicidade; o interessado era um dos maiores e mais formidáveis homens em matéria de anúncios.

E já na sua primeira aproximação havia fracassado.

"A primeira vez que fui lá", confessou o Sr. Boynton, "envolvi-me numa fútil discussão sobre os métodos usados na pesquisa. Ele argumentou, eu argumentei. Disse-me que eu estava enganado, eu procurei provar-lhe que estava certo.

"Finalmente, para minha satisfação, vi vitorioso meu ponto de vista, mas o meu tempo se fora, a entrevista se findara e eu não obtivera resultado.

"A segunda vez não me fiz acompanhar de números, tabelas e dados. Fui ver este homem, dramatizei meus fatos.

"Quando entrei no seu escritório, estava telefonando. Enquanto terminava a conversa, abri uma maleta e espalhei trinta e dois pequenos potes de creme hidratante sobre sua mesa --

todos os produtos que ele conhecia, todos eles competidores do seu creme.

"Em cada pote tinha eu colocado uma etiqueta descrevendo os resultados da pesquisa comercial. E cada etiqueta narrava a história rapidamente, dramatizada.

"Que sucedeu?

"Não houve mais discussão alguma. Ali estava alguma coisa nova, alguma coisa diferente. Tomou um e outro dos potes de creme e leu a informação da etiqueta. Uma conversação amistosa teve lugar. Estava vivamente interessado. A princípio dera-me apenas dez minutos para expor meus fatos, mas os dez minutos passaram, vinte minutos, quarenta minutos, e ao fim de uma hora nós ainda estávamos falando!

"Eu estava apresentando os mesmos fatos que havia apresentado anteriormente. Mas desta vez estava empregando a dramatização, a demonstração - e que diferença causou!"

PRINCIPIO 11

Dramatize suas idéias.

CAPÍTULO XII

Quando tudo falhar, experimente isto

Charles Schwab tinha um feitor de fundição cujos homens não estavam produzindo sua cota de produção.

"Como é que um homem capaz como você não pode fazer com que essa fundição produza o que devia produzir?", perguntou Schwab.

"Não sei", respondeu o feitor, "tenho agradado aos homens; tenho-os incentivado, feito promessas de melhorias; tenho ameaçado reduzir o salário e mesmo despedi-los. Mas nada dá resultado. Não quere produzir".

Isto aconteceu no fim do di pouco antes de a turma da noite tomar o seu posto. "Dê-me pedaço de giz", pediu Schwab ao feitor e, voltando-se para o homem mais próximo, disse: "Quantas fornadas fez a sua rma hoje?"

"Seis".

Sem dizer palavra, Schwab escreveu a giz, no solo, um grande número seis, e foi-se embora.

Quando a turma da noite chegou, os seus homens viram o "6" e perguntaram o que significava aquilo.

"0 chefão esteve aqui hoje", disse um homem da turma diurna. "Perguntou-nos quantas fornadas nós fazíamos, dissemos seis. Ele então escreveu no chão com giz".

Na manhã seguinte Schwab foi novamente a fundição. A turma da noite havia apagado o "6" e substituído por um grande "7".

Quando o pessoal do dia chegou para o trabalho viu um grande "7" desenhado no chão. Assim, a turma da noite pensou que era melhor do que a turma diurna, não foi? Pois bem, estes iam mostrar-lhes uma ou duas coisas. Trabalharam com entusiasmo e, ao largarem o trabalho a noite, deixaram atrás de si um enorme, um gigantesco "10". As coisas estavam melhorando.

Dentro em breve esta fundição, que se achava colocada no último lugar em rendimento, estava produzindo mais trabalho do que qualquer outra fundição na fábrica.

O princípio?

Deixe Charles Schwab dizer com suas próprias palavras. "O meio para conseguir a realização de tais coisas", diz Schwab, "é estimular a competição. Não prego isto como sórdido meio de ganhar mais dinheiro, mas como desejo de sobrepujar".

O desejo de sobrepujar! O desafio! Vencer o competidor! Um meio infalível de apelar para os homens de espírito.

Sem um desafio, Theodore Roosevelt nunca teria sido presidente dos Estados Unidos. O "Rough Rider" acabava de regressar de Cuba quando foi escolhido para governador do Estado de Nova York. A oposição desc briu que ele não residia há muito tempo no Estado; e Roosevelt, so mostrou vontade de retirar sua candidatura. Thomas Collier Platt, então senador em Nova York, o desafiou. Virando-se subitamente para Theodore Roosevelt, gritou com voz retumbante: "Será o herói de San Juan Hill um covarde?"

Roosevelt permaneceu na luta e o resto pertence à história. Um desafio não mudou apenas sua vida; teve um efeito real na história de uma Nação.

"Todos os homens têm medo, mas o bravo repele seu medo e avança, por vezes rumo à morte, mas sempre- rumo à vitória". Era esse o lema da Guarda do Rei na antiga Grécia. Que maior

desafio pode ser feito ao homem? Haverá maior desafio que possa ser lançado ao homem, senão a oportunidade de vencer seu próprio medo?

Quando Al Smith foi governador de Nova York, era contra o desafio. Sing-Sing, a mais notável penitenciária ao ocidente da ilha do Diabo, estava sem diretor. Escândalos vinham tendo lugar dentro de suas paredes, escândalos e rumores bem desagradáveis. Smith necessitava de um homem de pulso, um homem de ferro, para dirigir Sing-Sing. Mas quem? Mandou convidar Lewis E. Lawes, de New Hampton.

"Quem pensa você pode tomar conta de Sing-Sing?", perguntou jovialmente quando Lawes se apresentou. "Eles precisam lá de um homem com experiência".

Lawes estava hesitante. Conhecia os perigos de Sing-Sing. Tratava-se de uma nomeação política e como tal sujeita as oscilações dos caprichos políticos. Diretores tinham ido e vindo - um deles demorou-se apenas três semanas. Tinha uma carreira a considerar. Valeria a pena arriscá-la?

Al Smith notou-lhe a hesitação, recostou-se na poltrona e sorriu. "Meu jovem amigo", disse, "não o censuro por estar hesitando. Trata-se de uma empreitada difícil. Exige um grande homem para ir e ficar lá".

Smith estava lançando um desafio. Seria ele o homem indicado? Lawes gostou da idéia de aventurar-se num cargo que era destinado a um "grande homem".

Por isso foi. ' ficou. Ficou e tornou-se o mais famoso diretor de prisão de seu tempo. Seu livro *20.000 Years in Sing-Sing* teve centenas de milhares de volumes vendidos. Seus programas de rádio e suas histórias da vida da prisão inspiraram dezenas de fitas cinematográficas. E sua "humanização" dos criminosos realizou milagres no sistema de regeneração dos criminosos.

Harvey S. Firestone, fundador da Firestone Tire & Rubber, disse o seguinte: "Nunca acreditei que pagamento e só pagamento pudesse aproximar e manter unidos bons homens. A coragem, sim, e o desafio".

Frederic Herzberg, um dos maiores cientistas do comportamento, concordou com essa opinião. Ele estudou em profundidade as atitudes com relação ao trabalho de milhares de pessoas, que incluíam desde operários a dirigentes. Segundo sua descoberta, qual seria o fator motivador: um aspecto do trabalho que se revelava mais estimulante? Dinheiro? Boas condições de trabalho? Os benefícios oferecidos peia empresa? Não, nenhum deles. O fator mais importante que motivava os homens era o próprio trabalho. Se o trabalho era excitante e interessante, o trabalhador empenhava-se nele e sentia-se motivado a realizar um bom serviço.

Eis o que toda pessoa de sucesso deseja: a luta, o desafio. A oportunidade para a auto-expressão. A oportunidade para provar seu valor, para sobrepujar, para vencer. Eis o que motiva as corridas a pé, as exposições de porcos e os concursos de toda a espécie. O desejo de sobressair. O desejo de sentir-se importante.

PRINCIPIO 12

Lance um desafio.

RESUMO

Como conquistar as pessoas para o seu modo de pensar

Principio 1: 0 melhor meio de vencer uma discussão é evitá-la.

Princípio 2: Respeite a opinião alheia. Nunca diga: "Você está errado".

Princípio 3: Se errar, reconheça o erro imediatamente e com ênfase.

Princípio 4: Comece de um modo amigável.

Princípio 5: Consiga que a outra pessoa diga "sim, sim", imediatamente.

Princípio 6: Deixe a outra pessoa falar durante a maior parte da conversa.

Princípio 7: Deixe a outra pessoa pensar que a idéia é dela.

Princípio 8: Procure honestamente ver as coisas pelo ponto de vista alheio.

Princípio 9: Mostre-se simpático às idéias e desejos alheios.

Princípio 10: Apele para os mais nobres motivos.

Princípio 11: Dramatize suas idéias.

Princípio 12: Lance um desafio.

PARTE IV

Seja um líder: como modificar as pessoas sem as ofender ou provocar ressentimentos

CAPÍTULO I

Se você é obrigado a descobrir erros, este é o meio para começar

Um amigo meu foi hóspede da Casa Branca num fim de semana durante a administração de Calvin Coolidge. Entrando no gabinete particular do presidente,. ouviu Coolidge dizer a uma de suas secretárias: "Aquele vestido que trazia hoje pela manhã estava encantador e a senhorita é uma jovem muito atraente".

Este foi, provavelmente, o mais efusivo elogio que o "Silencioso Cal" fez a uma secretária em toda sua vida. Foi tão inesperado, tão fora do comum, que a moça, toda confusa, chegou a corar. Então Coolidge disse: "Agora não se envaideça com isto. 0 que eu disse foi exatamente para fazer a senhorita sentir-se bem. De agora em diante desejo que a senhorita seja um pouco mais cuidadosa com a pontuação".

Seu método era provavelmente um pouco óbvio, mas a psicologia era soberba. É sempre mais fácil ouvir as coisas desagradáveis depois de ouvir alguns elogios *as* nossas qualidades.

Um barbeiro ensaboa um homem antes de barbeá-lo; e isto foi, precisamente, o que fez McKinley em 1896, quando candidato à presidência. Um dos mais notáveis republicanos daquela época havia escrito um discurso de campanha que julgava ser um pouquinho melhor do que os de Cícero, Patrick Henry e Daniel Webster, todos juntos. Com grande júbilo, o homem leu sua peça imortal, em voz alta, para McKinley. 0 discurso tinha

seus pontos aproveitáveis, mas, em conjunto, não estava bom. Teria provocado verdadeira tempestade de críticas. McKinley não queria, porém, ferir os sentimentos do correligionário. Não devia matar o esplêndido entusiasmo do homem, e entretanto devia dizer "não". Repare como ele fez isto com habilidade.

"Meu amigo, seu discurso está esplêndido, é um discurso magnífico', disse McKinley. "Ninguém poderia tê-lo preparado melhor. Em muitas ocasiões encerraria justamente as. coisas que há necessidade de se dizer; mas será ele inteiramente aconselhável para o momento atual? Verdadeiro e sóbrio **como é no seu ponto de vista, preciso considerar seus efeitos** do ponto de vista do partido. Agora, vá para casa e escreva um discurso dentro das linhas que lhe vou indicar, e mande-me uma cópia."

Ele fez exatamente isto. McKinley passou traços de lápis azul e o ajudou a reescrever seu segundo discurso; e ele se transformou num dos mais eficientes oradores da campanha.

Aqui está a segun a mais notável carta que Abraham Lincoln escreveu em s vida. (Sua carta mais notável foi a que escreveu à Sra. xby; expressando-lhe condolências pela morte dos seus ci o filhos, nas batalhas da Guerra Civil.) Lincoln provavelmente escreveu esta carta em cinco minutos; entretanto, ela foi vendida, num leilão público em 1926, por doze mil dólares. E, diga-se de passagem, tal soma representa mais dinheiro do que Lincoln pôde juntar em meio século de penoso trabalho.

0 documento é datado de 26 de abril de 1863, escrito, pois, durante o mais negro período da Guerra Civil. Por dezoito meses os generais de Lincoln vinham conduzindo os exércitos da União de uma fragorosa derrota para outra. Nada mais que uma fútil e estúpida carnificina humana. A nação estava horrorizada. Milhares de soldados desertavam; e mesmo os membros republicanos do Senado estavam revoltados e queriam forçar a saída de Lincoln da Casa Branca. "Estamos agora a beira da destruição', disse Lincoln. "Parece-me que mesmo o Todo-poderoso está contra nós. Penso, com dificuldade, divisar um raio de esperança". Tal fQi o período de negros presságios e de caos em que esta carta foi escrita.

Vou reproduzi-la aqui com o fito de mostrar como Lincoln procurou modificar um turbulento general quando o próprio destino da nação podia depender da atuação desse militar.

Esta é talvez a carta mais enérgica que Abe Lincoln escreveu depois que se tornou presidente; entretanto, você notará que ele elogiou o general Hooker antes de lhe falar sobre suas graves faltas.

Sim, havia graves faltas, mas Lincoln não tratou delas, foi mais cauteloso, mais diplomata. Lincoln escreveu: "Existem algumas coisas sobre as quais não estou inteiramente satisfeito com o senhor". Falar com tato! E diplomacia!

Eis a carta que foi enviada ao major-general Hooker·

"Eu o coloquei na chefia do Exército do Potomac. Naturalmente tomei tal deliberação por motivos que me parecem s icientes; entretanto, penso que é melhor levar ao seu conheci- 1 que existem algumas coisas sobre as quais não estou inteiamente satisfeito com o senhor.

"Julgo-o um soldado capaz e bravo, e que, naturalmente, admiro. Acredito também que não alia a política à sua profissão, • que procede com muito acerto. Tem confiança em si mesmo, • que constitui uma valiosa, senão indispensável qualidade.

"É ambicioso, o que, dentro dos limites do razoável, traz mais bem do que mal. Penso, porém, que durante o comando do general Burnside o senhor se aconselhou com a sua ambição • o atrapalhou quanto pôde, no que incidiu num grande erro para com o país e para com um dos mais notáveis e honrados irmãos de armas.

"Ouvi, de tal maneira que acreditei, que recentemente o senhor dissera que tanto o exército como o governo necessitavam de um ditador. Por certo, não foi por isso, mas apesar disso, que lhe dei o comando.

"Apenas os generais que obtêm sucessos podem tornar-se ditadores. O que agora estou exigindo do senhor são vitórias militares e então arriscarei a ditadura.

"0 governo o apoiará até o extremo de suas possibilidades,
• que, aliás, não é nada mais nem menos do que tem feito com todos os comandantes. Tenho muito receio de que o espírito que o senhor procurou infundir no seio do exército - criticar • comandante e retirar-lhe a confiança. se vire agora contra senhor. Eu o apoiarei, tanto quanto possível, para eliminar tal espírito.

"Nem o senhor nem Napoleão, se ainda vivesse, poderiam obter qualquer coisa de bom de um exército enquanto nele prevalecesse tal espírito. Agora, acautele-se com as precipitações Acautele-se com as precipitações, mas, com a energia e cuidado absoluto, vá para diante, dê-nos vitórias".

Você não é um Coolidge, um McKinley ou um Lincoln Quer saber se esta filosofia o ajudará nos contatos comerciais diários, não quer? Vejamos. Tomemos o caso de W. P. Gaw. da Wark Company, de Filadélfia. 0 Sr. Gaw é cidadão comum como você e eu. Fez parte de um dos cursos que dei ene Filadélfia e relatou este incidente em uma das palestras realizadas perante a classe:

A Wark Company empreitou a construção de um grande • completo edifício em Filadélfia, dentro do prazo especificado. Corria tudo de acordo com o traçado, o prédio estava quase terminado quando, inesperadamente, o subcontratante, que fazia • trabalho ornamental de bronze que ficaria **na** parte externa do edifício, declarou que não podia fazer a entrega na data combinada. Como! 0 edifício todo estava pronto! Pesada multa! Enormes prejuízos! E tudo por causa de um homem!

Chamados telefônicos de grande distância. Argumentos! Conversações calorosas! **Tudo em vão. 0** Sr. Gaw foi então mandado a Nova York, para arrancar o leão de bronze da sua caverna.

"0 senhor sabe que é o único homem em Brooklyn que tem o seu nome?" perguntou o Sr. Gaw ao entrar no escritório do presidente. Este ficou surpreso. "Não, não sabia disso".

"Bem", disse o Sr. Gaw, "ao saltar do trem esta manhã, procurei um livro de telefones para achar o endereço, e o senhor

é o único homem em Brooklyn, na lista telefônica, com o seu nome".

"Nunca soube disto", disse o presidente. Examinou a lista telefônica com interesse. "Bem, é um nome pouco comum", retrucou orgulhosamente. "Minha família veio da Holanda e estabeleceu-se em Nova York há quase duzentos anos".

Continuou a falar sobre a sua família e antepassados durante alguns minutos. Quando terminou, o Sr. Gaw o cumprimentou pela grande fundição que possuía, comparando-a, favoravelmente, com várias outras que visitara. "É uma das mais asseadas e bonitas fundições de artigos de bronze que já vi", disse Gaw.

"Tenho passado a minha vida melhorando este negócio", disse o presidente, "e cada vez mais me orgulho dele. Gostaria de visitar a fundição?" Durante a visita, o Sr. Gaw congratulou-se com ele pelo sistema empregado e disse-lhe como e por que lhe parecia superior aos de alguns dos seus competidores. 0 Sr. Gaw chamou-lhe a atenção, nos comentários, para umas máquinas não muito comuns e o presidente declarou que ele mesmo as inventara. Levou um tempo considerável mostrando ao Sr. Gaw como funcionavam e o artigo superior que produziam. Insistiu para que o Sr. Gaw fosse almoçar com ele. Até esta altura, note bem, nenhuma palavra foi dita sobre o verdadeiro propósito da visita do Sr. Gaw.

Depois do almoço, o presidente disse: "Cuidemos agora dos negócios. Naturalmente sei por que o senhor se acha aqui. Não esperava que nosso encontro fosse tão agradável. Pode regressar a Filadélfia com a minha promessa de que o material será apontado e embarcado, mesmo que outras encomendas tenham de ser proteladas".

0 Sr. Gaw conseguiu tudo que queria sem nada pedir. 0 material chegou a tempo, e o prédio ficou pronto no dia em que expirava o prazo do contrato.

Teria isto acontecido se o Sr. Gaw tivesse empregado o método da violência e da dinamite geralmente usado em ocasiões como estas?

Dorothy Wrublewski, gerente de agência do Fort Monmouth, Nova Jersey, Federal Credit Union, contou, numa de nossas classes, como conseguiu ajudar uma de suas funcionárias no sentido de torná-la mais produtiva.

"Recentemente, contratamos uma jovem para treinar no caixa. Seu relacionamento com nossos clientes era exemplar. Era cuidadosa e eficiente ao lidar com transações pessoais. Surgiu um problema ao final do dia, à hora de se fazer o balancete.

"0 chefe de caixa procurou-me e pediu rudemente que eu despedisse aquela moça. `Ela está atrapalhando todo mundo, porque é lenta demais para fazer balancete. Mostrei a ela mais de uma vez como se devia proceder, mas simplesmente não aprende. Mande-a embora.'

"No dia seguinte, observei-a trabalhando nos contatos diários e normais com clientes, sempre com rapidez e precisão. Ademais, mostrava-se extremamente agradável.

"Não demorou para que eu percebesse o que a perturbava no balancete. Depois que o escritório fechou, procurei-a para conversar. Estava nervosa e aborrecida. Elogiei-a por ser tão gentil e simpática com os clientes e cumprimentei-a pela precisão e velocidade naquela fase do trabalho. Sugeri em seguida uma revisão do procedimento que adotamos para fazer o balanço do caixa. Tão logo ela constatou que merecia minha confiança, aceitou minhas sugestões e em pouco tempo dominou aquela função. Desde então nunca mais tivemos problemas com ela."

Começar com o elogio equivale ao dentista iniciar seu trabalho com Novocaína. 0 paciente ainda receia, mas o anestésico é tiro e queda: nada de dor. Um líder deve empregar o .. .

PRINCIPIO 1

Comece com um elogio e uma apreciação sincera.

CAPITULO 11

Como criticar e não ser odiado

Certo dia passeava Charles Schwab por uma de suas fundições de aço, ao meio-dia, quando viu alguns dos operários fumando. Exatamente sobre suas cabeças havia um aviso que dizia: "Prolbido fumar". Apontou Schwab para o aviso e disse: "Não sabem ler?" Oh, não! Um outro faria isto, mas não Schwab. Dirigiu-se aos homens, deu um charuto a cada um e disse: "Eu gostaria, rapazes, que vocês fossem fumar estes charutos do lado de fora". Os empregados compreenderam que Schwab os havia visto infringindo o regulamento e o ficaram estimando porque nada dissera sobre a falta, dera-lhes um pequeno presente e fizera com que todos se sentissem importantes. Podiam deixar de querer bem a um homem como este? E você?

John Wanamaker empregava a mesma técnica. Costumava dar diariamente uma volta pela sua grande loja, em Filadélfia. Certa feita, viu uma freguesa esperando num balcão. Ninguém lhe dava a menor atenção. O pessoal das vendas? Oh, estava num grupo, lá na extremidade do balcão, rindo e falando uns com os outros. Wanamaker não disse uma palavra. Calmamente foi para trás do balcão, mostrou à freguesa tudo quanto ela desejava ver, depois levou os artigos adquiridos à seção encarregada de fazer embrulhos e prosseguiu seu caminho.

Com freqüência os oficiais públicos são criticados por não serem acessíveis aos seus constituintes. São homens ocupados, • a culpa, às vezes, é de, assistentes superprotetores que não querem que muitas visitas sobrecarreguem seus chefes. Carl Langford, que fora prefeito de Orlando, Flórida, a terra do Mundo de Disney, durante muitos anos, com freqüência advertia seu pessoal para não barrarem as pessoas que o procurassem. Alegava que tinha uma política "de portas abertas". Entretanto, os cidadãos dessa comunidade viviam bloqueados por secretários • administradores quando o visitavam.

Finalmente o prefeito encontrou uma solução. Arrancou a porta do gabinetel Seus auxiliares compreenderam a mensagem • o prefeito, desde o dia em que a porta foi arrancada simbolicamente, pôde ter uma administração aberta no sentido pleno da palavra.

A simples mudança de uma palavra de três letras pode quase sempre indicar a diferença entre o fracasso e o sucesso • se tentar mudar uma pessoa sem ofender ou despertar ressentimento.

Muitos começam suas críticas com um elogio sincero seguido pela palavra "mas" e terminando com uma afirmação crítica. Para dar um exemplo, ao tentarmos mudar o desinteresse de uma criança pelos estudos, poderíamos dizer: "Sentimos orgulho de você, Johnnie, por ter aumentado suas notas nesse período letivo. *Mas* se tivesse pegado firme em álgebra, os resultados teriam sido bem melhores".

Nesse caso, Johnnie poderia se sentir estimulado se não tivesse escutado a palavra "mas". Seria lógico se ele questionasse a sinceridade do elogio anterior. Para ele, elogio parecia ser uma técnica que levava à inferência critica do fracasso. A confiança seria destorcida, e, provavelmente, não atingiríamos nossos objetivos de mudar a atitude de Johnnie para com seus estudos.

Isto poderia ser facilmente superado mudando-se a palavra "mas" por "e". "Sentimos orgulho de você, Johnnie, por ter

aumentado suas notas nesse período letivo, e se der continuidade aos mesmos esforços conscienciosos no próximo ano, sua nota em álgebra poderá subir como as outras."

Desse modo, Johnnie poderia aceitar um elogio, porque a seguir não lhe apontariam nenhum fracasso. Teríamos chamado a atenção indiretamente para o comportamento que gostaríamos de ver mudado e, provavelmente, ele passaria a viver segundo as nossas expectativas.

Chamar indiretamente a atenção para os erros cometidos surte um efeito maravilhoso em pessoas sensíveis, capazes de se ressentirem com a crítica direta. Marge Jacob. de Woonsocket, Rhode Island, contou a uma de nossas classes de que maneira tinha convencido alguns pedreiros desleixados, que faziam uma reforma em sua casa, a ser mais cuidadosos e organizados.

No primeiro dia de trabalho, quando a Sra. Jacob voltou do trabalho notou que havia pedaços de madeira espalhados pelo jardim. Não desejava indispor-se com os pedreiros, já que não tinha nenhuma queixa em relação ao serviço que vinham fazendo. Assim, depois que eles se foram, ela e as crianças recolheram os pedaços e os empilharam num canto. Na manhã seguinte, chamou o contramestre e disse: "Fiquei muito satisfeita com o jardim ontem à noite; é sempre bom fazer uma limpeza e, depois, não irrita os vizinhos". Daquele dia em diante, os pedreiros recolheram e empilharam num canto os restos de madeira, e a cada dia o contramestre passava os olhos pelo jardim para se certificar de que estava em ordem.

Um dos pontos mais controvertidos entre os membros das reservas do Exército e os reservistas é o corte de cabelo. Os reservistas consideram-se civis (o que são na maior parte do tempo) e não se conformam de precisarem manter curto o cabelo.

O sargento-ajudante Harley Kaiser, da 542° USAR School, abordou este problema enquanto estava trabalhando com um grupo de oficiais não-comissionados de reserva. Como sargento-

ajudante há muito no exército, seu comportamento esperado talvez fosse gritar com as tropas e ameaçá-las. Mas, ao contrário, preferiu tocar no ponto apenas ~ indiretamente.

"Os senhores", começou, "são comandantes. Se comandarem através de exemplo obterão melhores resultados. Os senhores deverão ser um exemplo para os seus comandados. Sem dúvida não ignoram o que diz o regulamento do Exército sobre o corte de cabelo. Hoje eu vou cortar o meu, embora esteja mais curto que o dos senhores. Olhem-se no espelho e, se pressentirem que o corte de cabelo será um bom exemplo, arranjaremos um horário para que visitem a barbearia do posto."

O resultado foi o que se esperava. Vários dos candidatos olharam-se no espelho e foram à barbearia naquela tarde, onde receberam um corte "regulamentar". O sargento Kaiser comentou, na manhã seguinte, que já podia ver o desenvolvimento das qualidades de liderança em alguns dos membros do esquadrão.

No dia 8 de março de 1887, morreu o eloqüente Henry Ward Beecher. No domingo seguinte, Lyman Abbott foi convidado para falar no púlpito que ficara vago com o falecimento de Beecher. Ansioso por obter o maior êxito, escreveu, e poliu seu sermão com os meticulosos cuidados de um Flaubert. Leu-o depois para a esposa. O sermão era fraco, como a maioria dos discursos escritos. Sua esposa podia ter-lhe dito, se tivesse menos juízo: "Lyman, está horrível. Não o pronuncie nunca. Você vai fazer o público dormir. É erudito como uma enciclopédia. Devia fazer uma coisa melhor, após haver pregado durante tantos anos. E, pelo amor,de Deus, por que não fala como um ser humano? Por que não 'age de um modo natural? Você vai inutilizar-se se ler esta bobagem".

Isto é o que ela *podia* ter dito. E, se o tivesse feito, sabe você o que teria acontecido? Ela sabia também. Assim, apenas observou que o sermão daria um excelente artigo para *a North American Review*. *Em* outras palavras, ela o elogiou e, ao

mesmo tempo, sutilmente, sugeriu que não o pronunciasse como um sermão. Lyman Abbott aceitou a sugestão, rasgou o sermão cuidadosamente preparado, e falou no púlpito de improviso, sem sequer se utilizar de notas.

Uma maneira eficaz de corrigir os erros alheios é o...

PRINCIPIO 2

Chame indiretamente a atenção
sobre os erros alheios.

CAPÍTULO III

Fale primeiro sobre seus próprios erros

Alguns anos atrás, minha sobrinha, Josephine Carnegie, deixou sua casa em Kansas City e veio para Nova York a fim de ser minha secretária. Tinha dezenove anos, e fazia três que se diplomara numa escola secundária e sua experiência em negócios era um pouco maior que zero. Hoje é uma das mais perfeitas secretárias a oeste do Suez; mas, no começo, ela era... bem, era suscetível de melhorar. Um dia, quando ia censurá-la, disse para mim mesmo: "Espere um minuto, Dale Carnegie; espere um pouco. Você é duas vezes mais velho que Josephine, possui dez mil vezes mais experiência em negócios. Como pode~ você, sinceramente, esperar que ela tenha seu ponto de vista, seu discernimento, sua iniciativa, mesmo medíocres como são? E, apenas mais um minuto, Dale: que fazia você aos dezenove anos? Lembra-se das tolices, dos grandes erros que cometeu? Lembra-se da vez que fez isto. . e aquilo?"

Depois de pensar sobre o assunto, sincera e imparcialmente, cheguei a conclusão de que a média obtida por Josephine aos dezenove anos era superior a que eu obtivera, e que, sinto confessar, nem sequer estava dando a Josephine congratulações por isso.

Desde então, quando queria chamar a atenção de Josephine para um erro, costumava começar assim: "Você se enganou,

Josephine, mas, Deus o sabe, seu erro não foi maior do que os erros que tenho cometido. Você não nasceu sabendo. Isto vem com a experiência; e você faz melhor do que eu na sua idade. Tenho sido culpado de tantas coisas estúpidas, imbecis mesmo, que sinto pouca inclinação para censurá-la ou a outra pessoa qualquer. Mas não acha que seria mais acertado ter feito isso de tal forma, assim, assim...?"

Não é tão difícil ouvir uma dissertação sobre suas faltas quando o acusador começa admitindo humildemente que ele também está longe de ser infalível.

E. G. Dillistone, engenheiro em Brandon, Manitoba, Canadá. vinha tendo alguns problemas com sua nova secretária. As cartas que ditava chegavam-lhe à mesa para receber sua assinatura com dois ou três erros de ortografia por folha. 0 Sr. Dillistone contou como contornou a questão:

"Como a maioria dos engenheiros, nunca me sobressaí por causa do meu inglês ou da minha excelente ortografia. Durante anos anotei num caderno com ordem alfabética as dificuldades que tinha com algumas palavras. Quando percebi que simplesmente apontar os erros não faria com que minha secretária os lesse atentamente ou consultasse um dicionário, tomei a decisão de agir de outra maneira. Quando uma carta chegou às minhas mãos com erros, sentei-me diante da datilógrafa e lhe disse:

" `Esta palavra não me parece estar escrita corretamente. Sabe, sempre fiquei em dúvida com relação a ela. Por isso comecei a anotar neste caderno palavras em que encontrava dificuldades ortográficas. (Abri o caderno na página apropriada.) Sim, aqui está. Preocupo-me bastante com a ortografia porque as pessoas costumam nos julgar por nossas cartas e erros desse tipo põem em cheque o caráter do nosso profissionalismo'.

"Não sei se ela seguiu o meu exemplo, mas depois dessa conversa a freqüência de erros diminuiu significativamente."

0 gentil príncipe von Bülow compreendeu a necessidade de voltar em 1909. Era então Chanceler do império alemão, e se achava no trono Guilherme II - Guilherme, o insolente; Guilherme, o arrogante; Guilherme, o último kaiser alemão, ocupado

em organizar um exército e uma armada que ele se jactava de serem capazes de todas as façanhas imagináveis.

Aconteceu uma coisa surpreendente: O kaiser disse coisas, coisas incríveis, coisas que abalaram o continente e iniciaram uma série de explosões ouvidas em todo o mundo. Tornando a situação infinitamente pior, o kaiser fez publicamente desnecessárias, egoístas e absurdas declarações, e fê-las enquanto era hóspede da Inglaterra; ainda mais: deu sua imperial permissão para que as mesmas fossem publicadas no *Daily Telegraph.* Por exemplo, declarou que era o único alemão que tinha disposições amistosas para com a Inglaterra; que estava construindo uma armada contra a ameaça do Japão; que ele, e só ele, salvara a Inglaterra de ser humilhada pela Rússia e pela França; e que foi o seu plano de campanha que facilitou a Lord Robert, da Inglaterra, derrotar os bôers na Africa do Sul; e assim por diante.

Nunca, em tempo de paz, nos últimos cem anos, haviam saído dos lábios de um monarca europeu palavras tão estúpidas. Todo o continente zumbiu como uma colmeia de abelhas. A Inglaterra ficou exasperada. Os estadistas alemães, estupefatos. E, no meio de toda esta consternação, o kaiser ficou receoso de sugerir ao príncipe von Bülow, o Chanceler, que ele se culpasse pelo acontecimento. Sim, ele queria que von Bülow declarasse que a responsabilidade era toda sua, que ele aconselhara o imperador a dizer todas aquelas coisas incríveis.

"Majestade", protestou von Bülow, "parece-me extremamente impossível que qualquer pessoa na Inglaterra ou na Alemanha possa supor-me capaz de ter aconselhado Vossa Majestade a dizer qualquer uma daquelas coisas".

No momento em que estas palavras saíram da boca de von Bülow, ele compreendeu que havia cometido um erro grave. O kaiser pulou.

"Consideram-me um burro", gritou ele, "um burro capaz de erros que o senhor mesmo não seria capaz de cometer?"

Von Bülow sabia que devia ter elogiado antes de censurar; mas, desde que era tarde demais, procurou dar o passo seguinte

da melhor maneira. Elogiou depois de haver criticado. E isto operou um milagre.

"Longe de mim tal sugestão", respondeu respeitosamente. "Vossa Majestade suplanta-me em muitos aspectos; não somente, como é de se esperar, em conhecimentos navais e militares, mas, sobretudo, nas ciências naturais. Muitas vezes tenho ouvido Vossa Majestade, com admiração, quando dá explicação sobre um barômetro, sobre o telégrafo sem fio, ou sobre os raios Roentgen. Sou vergonhosamente ignorante em todos os ramos das ciências naturais, não tenho noções de química ou física, e sou quase incapaz de dar uma explicação dos fenômenos naturais". "Mas". prosseguiu Bülow, "em compensação possuo alguns conhecimentos históricos e talvez certas qualidades de uso na política, especialmente na diplomacia".

O kaiser envaideceu-se. Von Bülow o havia elogiado. Von Billow o exaltou e humilhou-se. O kaiser pôde perdoar tudo depois disto. "Não lhe tenho sempre dito", exclamou com entusiasmo, "que nos completamos um ao outro de modo notável? Precisamos permanecer juntos, e assim faremos".

Apertou a mão de Bülow, não uma vez apenas, mas muitas vezes. E no mesmo dia, mais tarde, seu entusiasmo cresceu, cresceu tanto que, com os punhos cerrados, exclamou: "Se alguém me disser qualquer coisa contra o príncipe von Bülow, *darei um soco no nariz do acusador!"*

Von Bülow conseguiu salvar-se em tempo, mas, apesar de ser o fino diplomata que era, cometeu um erro: devia *começar* falando sobre seus curtos conhecimentos e sobre as superiori dades de Guilherme - e não dando a entender que o kaiser era um maluco que precisava de um guardião.

Se apenas algumas palavras de humilhação de si mesmo e de elogio da outra parte puderam transformar o arrogante kaiser insultado num amigo verdadeiro, imagine o que a humildade e o elogio podem fazer por você e por mim nos nossos contatos diários. Usados oportunamente podem operar verdadeiros milagres nas relações humanas.

Quem admite os próprios erros - mesmo sem corrigi-los - conseguirá convencer um outro a mudar o comportamento. Isto

foi ilustrado mais recentemente por Clarence Zerhusen, de Timonium, Maryland, ao descobrir que seu filho de 15 anos de idade estava fumando.

"Naturalmente, não queria que David fumasse", contou-nos o sr. Zerhusen, "mas eu e a mãe fumamos; a todo instante, dávamos um péssimo exemplo. Expliquei a David que tinha começado a fumar mais ou menos na idade dele e que o fumo tinha tirado de mim muita coisa, mas que agora parecia-me impossível parar. Procurei lembrá-lo que minhas tosses eram irritantes e que ele mesmo, anos atrás, pedira-me para desistir dos cigarros.

"Não o aconselhei a parar imediatamente, nem o ameacei de alguma maneira ou o adverti dos sérios riscos. Tudo que fiz foi mostrar que eu vivia escravizado aos cigarros e o que isso significava.

"Ele pensou um pouco nisso e resolveu que não fumaria até concluir o colegial. A medida que os anos foram passando, David nunca pegou num cigarro e não tem intenção de faze-lo.

"Como resultado daquela nossa conversa, eu mesmo decidi parar e, com o apoio da minha família, o consegui."

Um bom líder segue o .. .

PRINCÍPIO 3

Fale de seus próprios erros antes de criticar os das outras pessoas.

CAPÍTULO IV

Ninguém gosta de receber ordens

Certa vez tive o prazer de jantar com a Sr.ª Ida Tarbell, a deã dos biógrafos americanos. Quando lhe disse que estava escrevendo este livro, começamos a discutir o importantíssimo assunto de lidar com as pessoas. Declarou-me que, enquanto estava escrevendo a biografia de Owen D. Young, entrevistou um homem que passara três anos no mesmo escritório do Sr. Young.

Este homem lhe informou que durante todo este tempo nunca ouviu Owen D. Young dar uma ordem direta a qualquer pessoa. Sempre dava sugestões, e não ordem. Owen D. Young nunca disse por exemplo: "Faça isto" ou "Faça aquilo" ou "Não faça isto" ou "Não faça aquilo" Dizia: "Você poderia estudai isto" ou "Você pensa que dará resultado?" Freqüentemente costumava dizer, após haver ditado uma carta: "Que pensa sobre isto?" Lendo uma carta de um dos seus assistentes dizia: "Por certo, se nós fôssemos exprimir isto, seria esta a melhor maneira". Sempre dava às pessoas uma oportunidade para fazer as coisas por si mesmas: nunca disse a seus assistentes para fazerem as coisas; deixava que eles as fizessem, deixava que eles compreendessem os seus erros

Uma técnica como esta facilita a uma pessoa corrigir seus próprios erros. Uma técnica como esta preserva o orgulho

humano e dá uma sensação de importância. Faz com que a pessoa queira cooperar em vez de rebelar-se.

0 ressentimento provocado por uma ordem veemente pode durar um bom tempo - mesmo que esta tenha sido dada com o fito de corrigir uma situação. Dan Santarelli, professor numa escola vocacional de Wyoming, Pensilvânia, relatou, numa de nossas classes, que um dos estudantes havia bloqueado uma das entradas da escola estacionando ilegalmente seu carro diante de um portão. Um dos instrutores entrou furiosamente na sala de aula e perguntou, com arrogância: "De quem é o carro que está atrapalhando a entrada?" 0 estudante proprietário do carro identificou-se e o instrutor gritou: "Tire já aquele carro, ou então eu mesmo vou guinchá-lo de lá."

Bom, o estudante estava errado. 0 carro não poderia estar parado logo ali. Mas, a partir daquele dia, o estudante ficou ressentido com o comportamento do instrutor e, mais ainda, todos os alunos fizeram o impossível para tornar desagradável a vida do instrutor.

De que outra maneira se poderia resolver a situação? Bom, se ele tivesse amigavelmente perguntado: "De quem é aquele carro lá fora?", dizendo em seguida que, se ele o tirasse, outros automóveis poderiam entrar e sair por ali, com que alegria o aluno o teria tirado, e nem ele ou os colegas teriam ficado ressentidos.

As perguntas tornam as ordens mais aceitáveis; e não apenas isso: estimulam a criatividade da pessoa a quem são feitas. As pessoas inclinam-se a aceitar uma ordem quando tomam parte da decisão que levou à formulação dessa ordem.

Quando Ian Macdonald, de Joanesburgo, Africa do Sul, gerente-geral de uma pequena fábrica de peças de máquina de precisão, teve a oportunidade de aceitar uma encomenda de grande vulto, estava certo de que não conseguiria cumprir a data de entrega. 0 trabalho já programado da oficina e o curto período de tempo necessário para a execução da encomenda em princípio o impediram de aceitar o fechamento da negociação.

Em vez de pressionar o pessoal para acelerar o trabalho e atender à encomenda, convocou a todos, explicou-lhes o problema e, disse que seria extremamente importante para a companhia, e para eles, se produzissem o material pedido em tempo hábil. A seguir, fez as seguintes perguntas:

"Existe alguma maneira de conduzirmos o trabalho de modo a atendermos o pedido?"

"Alguém tem alguma idéia de como processá-lo de um jeito que nos possibilite cumprir o prazo solicitado?

"Existe alguma maneira de ajustarmos nossos horários ou mesmo os compromissos pessoais a fim de nos ajudar a alcançar o objetivo?"

Os funcionários levantaram muitas idéias e insistiram para que ele aceitasse o pedido. Eles assumiram a atitude "podemos **faze-lo" e a encomenda então foi aceita, produzida e entregue dentro do prazo.**

Um líder eficiente utilizará o...

PRINCIPIO 4

Faça perguntas em vez de dar ordens.

CAPITULO V

Evite envergonhar as outras pessoas

Anos atrás a General Electric Company deparou-se com a dedicada missão de remover Charles Steinmetz da chefia de um departamento. Steinmetz, um gênio de primeira grandeza quando se tratava de eletricidade, era uma negação como chefe do departamento de cálculos. Entretanto a Companhia não queria melindrar o homem. Ele lhe era indispensável, e altamente sensível. Por isso lhe deu um novo título. A direção fez dele Engenheiro Consultor da General Electric Company, um novo título para o trabalho que já vinha realizando, e colocou outra pessoa na chefia do departamento.

Steinmetz sentiu-se feliz.

Também se sentiram felizes os diretores da **G. E.** Jeitosamente manobraram sua estrela mais caprichosa, e o fizeram com diplomacia, na' deixando que ele se envergonhasse.

Evite envergonhar as pessoas! Quão importante, quão vitalmente importante é isto! E quão poucos de nós já nos detivemos a pensar sobre tal coisa. Cavalgamos furiosamente sobre os sentimentos dos outros, prosseguindo em nosso caminho, descobrindo faltas, fazendo ameaças, criticando uma criança ou um empregado diante de outros, sem mesmo considerar que ferimos a vaidade alheia. Entretanto a meditação de poucos minutos, uma ou duas palavras consideradas, uma verdadeira compreensão

humano e dá uma sensação de importância. Faz com que a pessoa queira cooperar em vez de rebelar-se.

0 ressentimento provocado por uma ordem veemente pode durar um bom tempo - mesmo que esta tenha sido dada com o fito de corrigir uma situação. Dan Santarelli, professor numa escola vocacional de Wyoming, Pensilvânia, relatou, numa de nossas classes, que um dos estudantes havia bloqueado uma das entradas da escola estacionando ilegalmente seu carro diante de um portão. Um dos instrutores entrou furiosamente na sala de aula e perguntou, com arrogância: "De quem é o carro que está atrapalhando a entrada?" 0 estudante proprietário do carro identificou-se e o instrutor gritou: "Tire já aquele carro, ou então eu mesmo vou guinchá-lo de lá."

Bom, o estudante estava errado. 0 carro não poderia estar parado logo ali. Mas, a partir daquele dia, o estudante ficou ressentido com o comportamento do instrutor e, mais ainda, todos os alunos fizeram o impossível para tornar desagradável a vida do instrutor.

De que outra maneira se poderia resolver a situação? Bom, se ele tivesse amigavelmente perguntado: "De quem é aquele carro lá fora?", dizendo em seguida que, se ele o tirasse, outros automóveis poderiam entrar e sair por ali, com que alegria o aluno o teria tirado, e nem ele ou os colegas teriam ficado ressentidos.

As perguntas tornam as ordens mais aceitáveis; e não apenas isso: estimulam a criatividade da pessoa a quem são feitas. As pessoas inclinam-se a aceitar uma ordem quando tomam parte da decisão que levou à formulação dessa ordem.

Quando Ian Macdonald, de Joanesburgo, Africa do Sul, gerente-geral de uma pequena fábrica de peças de máquina de precisão, teve a oportunidade de aceitar uma encomenda de grande vulto, estava certo de que não conseguiria cumprir a data de entrega. 0 trabalho já programado da oficina e o curto período de tempo necessário para a execução da encomenda em princípio o impediram de aceitar o fechamento da negociação.

da atitude da outra pessoa poderão fazer tanto para o alívio do remorso!

Lembremoonos disto na próxima vez que estivermos diante da desagradável necessidade de despedir um contínuo ou um empregado.

"Despedir empregados não é muito interessante. Deixá-los desempregados é muito menos interessante". (Estou citando agora trecho duma carta que me escreveu Marshall A. Granger, contador público formado.) "Nosso negócio é as mais das vezes de estação. Por conseguinte temos que deixar uma porção de homens ir-se em março.

"Tornou-se proverbial em nossa profissão que ninguém gosta de manejar o cutelo. Assim é que se desenvolveu o costume de liquidar o assunto do modo mais breve possível, mais ou menos da seguinte maneira: `Sente-se, Sr. Smith. Como o senhor sabe, a estação está terminada e não vemos em que mais aproveitá-lo. Mas, evidentemente, o senhor sabia que o emprego era apenas para a fase trabalhosa da estação, etc.'

"Isto tinha o efeito de fazer com que os homens se sentissem desiludidos e vítimas de desprezo. A maioria deles estava no ramo de contabilidade para o resto da vida e não nutria, depois de tal procedimento, nenhuma dedicação particular pela firma que os havia despedido com tanta naturalidade.

"Resolvi, recentemente, dispensar os nossos empregados provisórios com um pouco mais de tato e consideração. Assim, só chamo cada homem depois de considerar cuidadosamente o trabalho feito durante o inverno. E tenho-me externado mais ou menos assim: 'Sr. Smith, sei que deu conta do recado (se, de fato, deu). Desempenhou muito bem a sua incumbência quando o enviamos a Newark. Viu-se numa situação difícil, mas saiu-se bem. Venceu galhardamente e faço questão de que o senhor saiba que nossa firma se orgulha de seu serviço. 0 senhor tem qualidades, e irá para a frente, onde quer que trabalhe. Nossa firma tem a certeza disto e fará votos pelo seu sucesso. Não queremos que se esqueça disto!'

que mulheres são emocionais demais para assumirem cargos tão importantes. Fiz meu relatório resumidamente e afirmei que, devido a m erro, faria um novo estudo antes da próxima reunião. Sentei-me e esperei a explosão do diretor.

"Em vez disso, porém, agradeceu-me pelo trabalho realizado e disse ser normal cometer um erro num projeto novo e que confiava que a nova pesquisa resultaria correta e significativa para a companhia. Garantiu-me, ante todos os meus colegas, que tinha fé em mim e que sabia que eu tinha dado de mim o melhor, que a falta de experiência e não a falta de capacidade havia sido a causa do erro.

"Saí da reunião de cabeça erguida e decidida a jamais tornar a desapontá-lo."

Mesmo que estejamos certos e a outra pessoa definitivamente errada, ao envergonhá-la simplesmente lhe destruímos o ego. 0 pioneiro da legendária aviação francesa e autor de romances, Antoine de Saint-Exupéry, escreveu: "Não tenho o direito de dizer ou de fazer qualquer coisa que humilhe o **homem** diante de si mesmo. 0 que importa não é o que penso dele, mas o que ele pensa de **si mesmo. Ferir a dignidade de um homem é cometer um crime."**

Um verdadeiro líder sempre seguirá o .. .

PRINCIPIO 5

Não envergonhe as outras pessoas.

CAPITULO VI

Como estimular as pessoas para o sucesso

Pete Barlow era um velho amigo meu. Pete fazia um ato variado com cachorros e cavalos e passou toda a vida viajando com circos e companhias de *vaudevilles.* Era um prazer para mim ver Pete treinando novos cachorros para a sua apresentação. No momento exato em que o cãozinho fazia o menor progresso, Pete **afagava-o,** dava-lhe comida e cercava tudo de uma grande auréola de sucesso.

Nisto, aliás, nada há de novo. Treinadores de animais vêm usando a mesma técnica há séculos.

Fico verdadeiramente admirado por que não empregamos técnica idêntica, o mesmo senso prático quando tentamos modificar as pessoas. 0 processo usado para os cães não daria resultado na sua aplicação humana? Por que não usar o alimento ao invés do chicote? Por que não usar o elogio, o estímulo, em lugar da censura, da condenação? Elogiemos mesmo os menores progressos. Isto fará com que a pessoa continue melhorando cada vez mais.

No seu livro *I Ain't Much, Baby — But 1'm All I Got (Não sou grande coisa - mas sou tudo o que pude), o* psicólogo Jess Lair comenta: "0 elogio é como a luz do sol para o ardente espírito humano; sem ele, não florescemos e crescemos Mas, enquanto muitos de nós estamos preparados para soprar

contra os outros o frio vento da crítica, de algum modo relutamos a dar ao próximo o aquecedor raio de sol do elogio." (*)

Olho para rainha vida pregressa e posso ver em que momentos umas poucas palavras elogiosas bastaram para transformar a minha vida até aqui. Você não pode dizer o mesmo a respeito da sua vida? A História está repleta de ilustrações surpreendentes da feitiçaria do elogio.

Por exemplo: há meio século passado, trabalhava numa fábrica, em Nápoles, um menino de dez anos. Desejava ser cantor, mas seu primeiro professor o desencorajou: "Você não pode cantar. Ademais, não tem voz. Quando canta parece o sibilar do vento nas venezianas".

Mas sua mãe, uma pobre camponesa, enlaçou-o com os braços, elogiou-o e disse-lhe que sabia que ele podia cantar. Descobriu o seu progresso, e chegou a andar descalça para economizar dinheiro com o fito de pagar suas lições de canto. O incentivo desta mãe camponesa e o seu encorajamento mudaram inteiramente a vida do filho. Você por certo já ouviu falar dele. Chamava-se Caruso e tornou-se o maior cantor de ópera de sua época.

Nos primeiros anos do século XIX, em Londres, um rapazola sonhava ser um escritor. Mas tudo parecia conspirar contra seu desejo. Não pôde permanecer na escola mais de quatro anos. Seu pai foi encarcerado por não poder saldar seus débitos, e o nosso rapazola, por vezes, experimentou as agruras da fome. Finalmente, conseguiu um emprego. Emprego para pregar rótulos em potes de graxa, num armazém infeto e cheio de ratos; dormia, com mais dois outros companheiros, num quarto de atmosfera irrespirável, quase junto à tesoura que sustentava o telhado, nas águas-furtadas de um dos cortiços de Londres. Tinha tão pouca confiança em sua habilidade no escrever que, durante a noite, foi às escondidas colocar no correio seu primeiro manuscrito, para que ninguém risse dele. Contos após

(*) Jess Lair, *I Ain"t Much, Baby — But I'm All I Got* (Greenwich Conn.: Fawcett, 1976), p. 248.

contos foram recusados. Finalmente chegou o grande dia. Um conto foi aceito. Não recebeu um real pelo mesmo, mas o editor o elogiou, deu-lhe consideração. Ficou tão contente que vagou pelas ruas com as lágrimãs correndo pela face.

O elogio, o incentivo que recebeu por ver um conto seu no prelo, mudou toda sua carreira, e, não fosse isto, talvez passasse toda a vida naquele infeto armazém, pregando rótulos... Por certo já ouviu falar deste rapaz, muitas vezes. Seu nome era Charles Dickens.

Há meio século passado, um outro rapaz, também em Londres, estava trabalhando como caixeiro de uma casa de secos e molhados. Tinha que levantar-se às cinco da manhã, varrer todo o estabelecimento e, como um escravo, trabalhar diariamente catorze horas. Isto o aborrecia e o rapaz sentia verdadeira revolta. Depois de dois anos, não pôde mais suportar. Levantou-se uma manhã e, sem esperar sequer o café, percorreu 15 milhas a pé para falar com a sua genitora que trabalhava como arrumadeira numa casa particular.

Estava furioso. Discutiu com ela. Chorou. Jurou que se mataria se fosse obrigado a permanecer por mais tempo naquela casa comercial. Escreveu, então, uma longa e patética carta ao seu antigo professor, dizendo-lhe que estava desiludido, que não sentia mais vontade de viver. O velho mestre mandou-lhe algumas palavras de incentivo, afirmou-lhe que ele era muito inteligente e tinha vocação para coisas mais elevadas. Terminou oferecendo-lhe um lugar de professor.

O elogio mudou inteiramente o futuro deste rapaz e conseguiu torná-lo uma das grandes figuras da literatura inglesa. O caixeiro de secos e molhados, transformado, escreveu desde então inúmeros livros e ganhou mais de um milhão de dólares com a pena. Por certo também já ouviu falar dele. Seu nome é H. G. Wells.

Elogiar, mas não criticar - este é o conceito básico dos ensinamentos de B. F. Skinner. Esse grande psicólogo contemporâneo demonstrou, através de experimentos com animais e seres humanos, que, quando se diminui a crítica e se enfatiza o

contos foram recusados. Finalmente chegou o grande dia. Um conto foi aceito. Não recebeu um real pelo mesmo, mas o editor o elogiou, deu-lhe consideração. Ficou tão contente que vagou pelas ruas com as lágrimãs correndo pela face.

O elogio, o incentivo que recebeu por ver um conto seu no prelo, mudou toda sua carreira, e, não fosse isto, talvez passasse toda a vida naquele infeto armazém, pregando rótulos... Por certo já ouviu falar deste rapaz, muitas vezes. Seu nome era Charles Dickens.

Há meio século passado, um outro rapaz, também em Londres, estava trabalhando como caixeiro de uma casa de secos e molhados. Tinha que levantar-se às cinco da manhã, varrer todo o estabelecimento e, como um escravo, trabalhar diariamente catorze horas. Isto o aborrecia e o rapaz sentia verdadeira revolta. Depois de dois anos, não pôde mais suportar. Levantou-se uma manhã e, sem esperar sequer o café, percorreu 15 milhas a pé para falar com a sua genitora que trabalhava como arrumadeira numa casa particular.

Estava furioso. Discutiu com ela. Chorou. Jurou que se mataria se fosse obrigado a permanecer por mais tempo naquela casa comercial. Escreveu, então, uma longa e patética carta ao seu antigo professor, dizendo-lhe que estava desiludido, que não sentia mais vontade de viver. O velho mestre mandou-lhe algumas palavras de incentivo, afirmou-lhe que ele era muito inteligente e tinha vocação para coisas mais elevadas. Terminou oferecendo-lhe um lugar de professor.

O elogio mudou inteiramente o futuro deste rapaz e conseguiu torná-lo uma das grandes figuras da literatura inglesa. O caixeiro de secos e molhados, transformado, escreveu desde então inúmeros livros e ganhou mais de um milhão de dólares com a pena. Por certo também já ouviu falar dele. Seu nome é H. G. Wells.

Elogiar, mas não criticar - este é o conceito básico dos ensinamentos de B. F. Skinner. Esse grande psicólogo contemporâneo demonstrou, através de experimentos com animais e seres humanos, que, quando se diminui a crítica e se enfatiza o

elogio, as coisas boas que as pessoas fazem recebem reforço e as coisas más são atrofiadas por falta de atenção.

John Ringelspaugh, de Rocky Mount, Carolina do Norte, usava esse ensinamento ao lidar com crianças. Ao que parecia, como acontece em tantas famílias, a forma principal de comunicação empregada pela mãe e pelo pai era o grito. E, como em tantos casos, a cada sessão as crianças pioravam em vez de melhorar - o mesmo sucedia com os pais. Parecia não haver fim à vista para tal problema.

0 Sr. Ringelspaugh decidiu empregar alguns dos princípios que vinha aprendendo no nosso curso para resolver essa situação. Ele relatou: "Resolvemos utilizar o elogio, em vez de acentuar as faltas. Não era nada fácil, uma vez que só conseguíamos enxergar as coisas negativas; era realmente difícil encontrar coisas dignas de elogio. Conseguimos encontrar algumas e, no primeiro ou no segundo dia, deixaram de fazer algumas das coisas mais desagradáveis. Logo, algumas de suas faltas desapareceram. Começaram a se concentrar nos elogios que lhes fazíamos. Chegaram mesmo a se empenhar em fazer coisas corretas. Ninguém pôde acreditar. Naturalmente, isso não durou para sempre, mas a norma de comportamento alcançada após o nivelamento das ações mostrou-se bem melhor. Abandonamos as reações que tínhamos. As crianças praticavam mais ações boas que más." Tudo isso resultou do elogio ao menor sinal de desenvolvimento das crianças, e não da crítica enfática aos erros.

Essa atitude obtém resultados também no âmbito do trabalho. Keith Roper, de Woodland Hills, Califórnia, aplicou tal princípio a uma situação na sua empresa. Chegou-lhe às mãos um trabalho de estamparia de qualidade excepcional. 0 trabalho fora realizado por um impressor que vinha encontrando dificuldade de se adaptar ao sistema da companhia, visto que tinha sido contratado recentemente. 0 seu supervisor aborreceu-se com o que considerou uma atitude negativa e pensou seriamente em dispensá-lo.

claras, o indivíduo humano vive dentro dos seus limites. Possui poderes de várias espécies que, habitualmente, deixa de usar".

Sim, você que está lendo estas linhas possui poderes de várias espécies que habitualmente deixa de usar; e um destes poderes que você com certeza não usa como devia, é a mágica habilidade de elogiar as pessoas, incentivando-as com a compreensão das suas possibilidades latentes.

Com a crítica, a capacidade declina; com o estímulo, floresce. Para você se tornar um líder eficiente, aplique o...

PRINCIPIO 6

Elogie o menor progresso e também cada novo progresso. Seja "caloroso em sua aprovação e generoso em seu elogio".

CAPÍTULO VII

Dê ao cachorro um bom nome

O que é que você faz quando o homem que vinha se mostrando um bom funcionário começa a relaxar no trabalho? Você pode despedi-lo, mas isso não adiantará muito. Pode chamar a sua atenção, mas isso com freqüência causará ressentimento. Henry Henke, encarregado do serviço de uma grande vendedora de caminhões em Lowell, Indiana, tinha um mecânico cujo trabalho vinha decaindo em qualidade a ponto de se tornar insatisfatório. Em lugar de chamar-lhe a atenção ou ameaçá-lo, o Sr. Henke chamou-o ao escritório e conversou com ele francamente.

"Bill", disse, "você é ótimo mecânico. Tem trabalhado nesse ramo há muitos anos. já consertou muitos veículos e recebeu até elogios dos clientes. De fato, nós só podemos elogiar o seu trabalho em todos esses anos. Ultimamente, porém, você tem demorado mais tempo para terminar um determinado trabalho e a qualidade, comparada à sua experiência anterior, deixa a desejar. Como, no passado, você se destacou entre os demais mecânicos, eu pensei que gostaria de saber o que penso da atual situação, e talvez juntos possamos encontrar uma maneira de corrigir esse problema."

Bill respondeu que não tinha percebido essa queda de qualidade; afirmou que o trabalho que vinha fazendo não estava além das suas capacidades, e que, no futuro, procuraria melhorar.

Foi o que ele fez? Naturalmente que sim. De novo tornou-se o melhor mecânico da firma. Com a reputação prestigiada pelo senhor Henke, que outra coisa faria ele senão manter um nível de qualidade semelhante ao do passado?

"0 homem médio", dizia Samuel Vauclain, então presidente da Baldwin Locomotive Works, "pode ser dirigido prontamente se merecer consideração, e se você demonstrar que o considera devido a alguma espécie de habilidade".

Em suma, se você quer aumentar a capacidade de uma pessoa num determinado ponto, aja como se este traço particular fosse já uma das suas características marcantes. Shakespeare disse: "Finja uma virtude, se não a tiver". E pode ser bom fingir e declarar abertamente que a outra parte tem a virtude que você deseja ver desenvolvida nela. Crie-lhe uma fina reputação para zelar, e ela fará esforços prodigiosos para não o ver desiludido a seu respeito.

Georgette Leblanc, no seu livro *Souvenirs, My Life with Maeterlinck,* descreve a rápida transformação de uma humilde Cinderela belga.

"Certa empregadinha de um hotel da vizinhança trazia-me as refeições", escreve ela. "Ela era chamada 'Maria, a Lavadeira de Pratos' porque havia iniciado sua carreira como ajudante do lavador de louças da cozinha. Era uma espécie de monstro, vesga, cambaia, pobre de corpo e de alma.

"Um dia, enquanto segurava meu prato de macarrão com suas mãos avermelhadas, disse-lhe diretamente: 'Maria, você não sabe que tesouro existe dentro de você!'

"Habituada a reprimir suas emoções, Maria esperou alguns momentos, não ousando arriscar o menor gesto pelo receio de uma catástrofe. Pôs então o prato sobre a mesa e disse ingenuamente: 'Madame, nunca acreditaria nisto'. Ela não duvidava, não fez uma pergunta. Simplesmente voltou para a cozinha e repetiu o que eu dissera, e tal foi a força de sua fé que ninguém se riu dela. Deste dia em diante, mereceu mesmo uma certa consideração. A mais curiosa mudança ocorreu com a própria humilde Maria. Acreditando que era um tabernáculo de desco-

nhecidas maravilhas, começou a cuidar de sua fisionomia com tanto desvelo, que ela, que mendigava jovialidade, parecia cheia de viço, e, modestamente, escondia sua simplicidade.

"Dois meses mais tarde, comunicou-me seu próximo casamento com o sobrinho do chefe. `Vou tornar-me uma senhora', disse e agradeceu-me Uma simples frase mudou-lhe inteiramente a vida".

Georgette Leblanc deu a "Maria, a Lavadeira de Pratos' uma reputação para zelar, e esta reputação a transformou.

Bill Parker, representante de vendas de uma companhia alimentícia de Daytona Beach, Flórida, estava muito entusias mado com a nova linha de produtos recentemente introduzida no mercado; mas também bastante contrariado, porque o gerente de um importante supermercado tinha desistido de comprar esses produtos. Bill ruminou durante o dia inteiro sobre a recusa e decidiu, antes de ir para casa, voltar ao supermercado e tentar de novo convencer o gerente.

"Jack", começou, "depois que conversei com você, hoje pela manhã, dei-me conta de que não, lhe apresentei todo o quadro da nossa nova linha de produtos. Gostaria de lhe falar sobre alguns pontos que esqueci de mencionar. Respeito o fato de vocês estarem sempre dispostos a nos dar atenção e serem bastante fortes e capazes de mudar de idéia quando os fatos justificam uma mudança."

Você acha que Jack negou-se a ouvi-lo? Não, porque havia aquela reputação para manter viva.

Certa manhã, o Dr. Martin Fitzhugh, dentista de Dublim, Irlanda, ficou chocado com uma cliente quando esta lhe disse que o porta-copos de metal que ela usava para lavar a boca não estava limpo. Com efeito, a paciente usava o copo de papel, não o porta-copos, mas certamente não era profissional manter um equipamento embaçado e sujo.

Quando a cliente se foi, o dr. Fitzhugh entrou no escritório e escreveu um bilhete a Bridgit, a mulher da limpeza que trabalhava no consultório duas vezes por semana. Ele escreveu o seguinte:

"Minha cara Bridgit,

Vejo-a tão pouco, que decidi parar um instante e agradecer-lhe pelo excelente serviço de limpeza que vem fazendo. A propósito, penso que duas horas de serviço, duas vezes por semana, são um tempo insuficiente; desse modo, se quiser fazer uma meia hora extra de vez em quando, esteja à vontade, principalmente se achar necessidade de limpar pequenas coisas, como por exemplo polir o porta-copos e assim por diante. Naturalmente eu a pagarei por essa meia hora extra.

"No dia seguinte, quando cheguei ao consultório", relatou o Dr. Fitzhugh, "minha escrivaninha estava brilhando, minha cadeira estava brilhando, a ponto de quase escorregar ao sentar-me nela. 0 próprio porta-copos de metal brilhava como nunca. Eu havia dado à mulher da limpeza uma reputação que ela precisava manter, e, devido a esse pequeno gesto, ela acentuou todos os seus esforços passados. Quanto tempo mais ela empregou para faze-lo? Exatamente: nenhum."

Há um antigo provérbio: "Dê a um cachorro um mau nome e aprecie as tristes conseqüências". Dê-lhe, porém, um bom nome e veja o que acontece!

A Sra. Ruth Hopkins, uma professora do quarto ano colegial no Brooklyn, Nova York, no primeiro dia de aula olhou a lista de alunos, cheia de alegria e de entusiasmo por iniciar um novo período letivo. Mas subitamente começou a ficar apreensiva: ela teria como aluno um garoto chamado Tommy T., tido como o pior aluno da escola. 0 professor do terceiro ano sempre reclamara de Tommy para os colegas, para o diretor e quem quer que o escutasse. 0 garoto não era apenas traquinas; criava sérios problemas de disciplina. dentro da classe, provocando os meninos, mexendo com as meninas, folgando com o professor, e quanto mais crescia, pior ficava. Seu único traço compensador estava em que aprendia muito depressa e dominava as matérias com extrema facilidade.

A Sra. Hopkins resolveu enfrentar o "problema Tommy". Cumprimentou os novos alunos e fez alguns comentários sobre eles: "Rose, que vestido bonito você está usando". "Alice, ouvi

CAPITULO VIII

Faça o erro parecer fácil de corrigir

Um amigo meu, solteiro, com cerca de quarenta anos de idade, ficou noivo; sua futura esposa o convenceu de que devia tomar algumas tardias lições de dança. "Deus sabia que eu necessitava de umas lições de dança", confessou ao narrar o seu caso, "pois eu dançava exatamente como fazia quando dancei pela primeira vez, há vinte anos passados. A primeira professora que tomei, provavelmente me disse a verdade. Declarou que eu estava todo errado; devia esquecer tudo e começar de novo. Mas isto não me agradou Não tive incentivo para continuar. Assim, abandonei-a.

"A outra professora devia estar mentindo; gostei do que disse. Declarou sem cerimônia que a minha dança estava talvez um pouco fora de moda, mas os passos estavam certos, e assegurou-me que eu não teria dificuldade alguma em aprender alguns passos novos. A primeira professora desanimou-me mostrando todos os meus erros. Esta nova professora elogiou as coisas que eu fazia certo e diminuiu meus erros. Fez justamente o oposto da primeira. `0 senhor tem um senso natural do ritmo', afirmou-me. `Realmente, o senhor é um dançarino nato'. Agora **meu senso comum me diz que sempre fui e sempre** serei um dançarino de quarta classe; entretanto, no fundo do coração, ainda gosto de pensar que *podia* ser que ela julgasse mesmo

assim. Para ter certeza, eu lhe estava pagando para dizer aquilo; mas por que pensar assim?

"De qualquer modo, sei que sou um dançarino melhor do que seria se ela não me dissesse que eu tinha um senso natural do ritmo. Isto me incentivou. Deu-me esperança. Fez com que eu quisesse progredir".

Diga a uma criança, a um marido ou a um empregado que **ele** é estúpido ou inútil em uma determinada coisa, que não receberá prêmio por esta razão, que ele está fazendo tudo errado, • ter-lhe-á destruído quase todo o incentivo para qualquer tentativa de melhorar. Use, porém, a técnica oposta; seja liberal • seu incentivo; faça com que o trabalho pareça fácil de ser executado; deixe a outra pessoa compreender que você tem confiança na sua habilidade para fazer uma determinada coisa, que ela tem uma capacidade latente para isto - e ela trabalhará para o fazer até que a madrugada entre pela sua janela, unicamente com o fito de sobressair.

Esta era a técnica que Lowell Thomas empregava e, creia-me, ele era um artista nas relações humanas. Ele construía, dava confiança, inspirava confiança e fé. Por exemplo: passei um fim de semana com o Sr. e a Sr.[2] Thomas, e, num sábado à noite, fui convidado para tomar parte numa amistosa partida de bridge. Bridge? Eu? Oh, não! Não! Não! Eu não. Nada sei sobre isto. Este jogo tem sido sempre um indecifrável mistério para mim. Não! Impossível!

"Por que, Dale? Afinal de contas não há nenhum mistério", replicou Lowell. "Nada é preciso no bridge exceto memória e raciocínio. Você uma vez escreveu um capítulo sobre memória. Bridge será fácil para você. Facílimo mesmo".

E imediatamente, quase antes de compreender o que estava fazendo, encontrei-me, pela primeira vez, numa mesa de bridge. Tudo porque me disseram que eu tinha uma inclinação para o mesmo e porque o jogo me foi apresentado como muito fácil.

Falando de bridge lembro-me de Ely Culbertson cujos livros sobre o assunto têm sido traduzidos em uma dúzia de línguas • alcançaram mais de um milhão de exemplares. Entretanto,

declarou-me que nunca teria feito uma prfissáo do jogo se uma jovem não lhe houvesse dito que ele tinha queda para isto.

Quando veio para os Estados Unidos em 1922, procurou um emprego como professor de filosofia e sociologia, mas nada conseguiu.

Tentou vender carvão, mas também fracassou.

Experimentou vender café e foi mais um novo fracasso.

Nunca lhe ocorrera, até então, ensinar bridge. Ele não era apenas um mau jogador, mas também muito rude. Fazia muitas perguntas e viu, por muitos exames posteriores, que ninguém queria jogar com ele.

Conheceu então uma encantadora professora de bridge, Josephine Dilon. Enamorou-se dela e casou-se. Ela observou o cuidado com que ele analisava suas cartas e convenceu-o de que era um gênio numa mesa de cartas. Foi apenas este incentivo e somente este, disse-me Culbertson, que o levou a fazer do bridge uma profissão.

Clarence M. Jones, um dos instrutores do nosso curso, em Cincinnati, Ohio, contou como o incentivo e o fato de fazer o erro parecer fácil de corrigir, mudaram completamente a vida do seu filho.

"Em 1970, meu filho David, então com 15 anos de idade, veio para Cincinnati morar comigo. Em 1958, ele sofrera um acidente automobilístico que o deixara com uma grande deformação na cabeça e com uma cicatriz que se estendia pela testa. Em 1960, divorciei-me de minha esposa e ele se mudou com a mãe para Dallas, no Texas. Até os 15 anos, freqüentou as aulas de um curso especial numa escola de Dallas. Talvez por causa da cicatriz, os administradores da escola concluíram que ele tinha uma lesão cerebral que o impedia de aprender normalmente. Estava dois anos atrasado em relação ao grupo de meninos da idade dele. Estava no sétimo ano, mas não sabia ainda a tabuada, fazia somas contando nos dedos e mal conseguia ler.

"Havia um aspecto positivo. Adorava mexer em aparelhos de rádio e de televisão. Queria ser um técnico de televisão. Eu o estimulei e disse-lhe que precisaria da matemática para exercer

essa profissão. Resolvi ajudá-lo a dominar a matéria. Obtive quatro jogos de cartas de baralho educativo: de multiplicação, divisão, adição e subtração. A medida que jogávamos, colocávamos as respostas certas num monte de descarte. Quando David errava uma, eu lhe dava a resposta certa e colocava a carta no monte de repetição, até que passamos por todas as cartas. A cada acerto, eu lhe fazia grandes elogios, principalmente nas cartas em que ele tinha errado anteriormente. Toda noite repassávamos as cartas de repetição, até terminarmos. Prometi-lhe que ele acertaria cada uma das cartas em oito minutos. A David isso pareceu impossível. Na primeira noite, ela levou 52 minutos; na segunda, 48, e daí em diante 45, 44, 41, até alcançar 40 minutos. Comemorávamos cada redução. Chamava minha esposa e todos comemorávamos. Ao final do mês, ele dava conta de cada carta em oito minutos. Quando fazia uma pequena melhora, pedíamos que ele a repetisse. Foi assim que ele percebeu, deslumbrado, que o aprendizado era uma brincadeira muito divertida.

"Naturalmente começou a obter melhores notas em álgebra. Ir impressionante como a álgebra fica fácil quando se sabe multiplicar. Surpreso, ele me mostrou a nota B em matemática. Isso nunca tinha acontecido antes. Rapidamente, outras mudanças foram ocorrendo. Melhorou a leitura e começou a empregar seus dons naturais para desenhar. Quando o fim do ano chegou, seu professor de ciências encarregou-o de fazer uma exposição. David desenvolveu uma série de modelos altamente complexos para demonstrar o efeito das alavancas. Isso exigia uma habilidade no desenho e na construção dos modelos, mas, principalmente, na matemática aplicada. A exposição recebeu o primeiro prêmio e em seguida participou de uma competição ao nível da cidade; ele ganhou o terceiro prêmio.

"Foram esses os resultados. Aquele era o menino que estava atrasado dois anos, que havia sido julgado incapaz por ter um cérebro lesado, e que fora chamado de "Frankenstein" pelos coleguinhas, que diziam que ele devia ter perdido todo o cérebro através do corte na cabeça. Subitamente, ele tomou consciência

de que podia aprender e realizar coisas. 0 resultado? Do final do segundo semestre do 8 ° ano colegial até a universidade, ele nunca deixou de se distinguir, e, na universidade, integrou a sociedade de honra nacional. Uma vez descoberta a facilidade do aprendizado, toda a sua vida sofreu uma transformação".

Se você quer ajudar os outros a se aperfeiçoarem, lembre-se...

PRINCIPIO 8

.Empregue o incentivo. Faça o erro parecer fácil de corrigir.

CAPÍTULO IX

Torne as pessoas satisfeitas fazendo o que você quer

Em 1915, os Estados Unidos estavam horrorizados. Por mais de um ano as nações da Europa matavam-se umas às outras numa escala nunca antes sonhada em todos os anais sangrentos dos povos. Podia a paz ser encontrada? Ninguém sabia. Mas Woodrow Wilson estava decidido a experimentar. Mandaria um representante pessoal, um emissário da paz, para aconselhar os senhores de guerra.

William Jennings Bryan, ministro do exterior, Bryan, o advogado da paz, suspirava para ir. Divisara uma oportunidade para prestar um grande serviço e tornar o seu nome imortal. Mas Wilson escolheu outro homem, seu amigo íntimo, o coronel Edward M. House; este foi encarregado da espinhosa missão de dar a desagradável notícia a Bryan, sem o ofender.

"Bryan ficou visivelmente desapontado quando lhe disse que eu estava para ir para a Europa como emissário da paz", anotou o coronel House no seu diário. "Ele disse que planejara fazer isto, ele mesmo.

"Respondi que o presidente pensara que podia ser contraproducente para qualquer pessoa desempenhar tal missão oficial-

mente, e que sua *ida despertaria grande parte de atenção, e o* povo ficaria curioso de saber por que fora lá..."

Viu,a insinuação? House praticamente disse a Bryan que ele era *importante demais* para a missão, e Bryan ficou satisfeito.

0 coronel House, astuto, experimentado nos caminhos do mundo, estava seguindo uma das importantes regras das relações humanas: *Fazer sempre a outra pessoa feliz realizando as coisas que você sugere.*

Woodrow Wilson seguiu tal política quando convidou William Gibbs McAdoo para fazer parte do seu gabinete. Esta era a maior honra que ele podia conferir a qualquer pessoa; Wilson, entretanto, fazia isto de tal maneira que obrigava o outro homem a sentir-se duplamente importante. Aqui está o caso de McAdoo, nas suas próprias palavras. "Ele (Wilson) disse que estava reorganizando o seu gabinete e que ficaria muito satisfeito se eu aceitasse um posto no mesmo como Ministro da Fazenda. Teve uma maneira agradável de apresentar as coisas; deu-me a impressão de que aceitando esta grande honra, eu lhe faria um favor.P

Desgraçadamente, Wilson nem sempre empregou tal tato. Se ele tivesse agido como nos casos anteriores, a história podia ter sido diferente. Por exemplo, Wilson descontentou o Senado e o Partido Republicano, colocando os Estados Unidos na Liga das Nações. Wilson recusou levar em sua companhia Elihu Root, Charles Evans Hughes, Henry Cabot Lodge ou qualquer outro republicano preeminente para a conferência da paz. Em vez disso, levou homens desconhecidos, do seu próprio partido. Irritou os republicanos, recusou-se a deixá-los sentir que a Liga era uma idéia tanto deles como sua, recusou-se a deixá-los tomar parte na feitura da "torta"; e, como resultado da maneira brusca de manejar as relações humanas, Wilson destruiu sua própria carreira, arruinou sua saúde, encurtou sua vida, fez que os Estados Unidos ficassem fora da Liga e alterou a história do mundo.

Estadistas e diplomatas não são os únicos a usar esta abordagem: deixe uma pessoa feliz fazendo as coisas que você quer que ela faça. Dale O. Ferrier, de'Fort Wayne, Indiana, relatou o incentivo que deu ao filho para que este realizasse o serviço de que fora incumbido.

"Uma das tarefas de Jeff era pegar peras que caíam de uma pereira para que a pessoa que estava aparando a grama não precisasse interromper o trabalho para apanhá-las. Não gostava desse serviço e com freqüência não o fazia ou o fazia mal, obrigando o jardineiro a pegar várias das peras deixadas por ele. Em vez de me defrontar cara a cara com ele, simplesmente disse-lhe: "Jeff, vou fazer um trato com você. Para cada cesta cheia de peras que pegar, pago-lhe um dólar. Mas, terminada a sua tarefa, para cada pêra que eu encontrar no pomar, tomo-lhe um dólar. O que acha dessa proposta?" Como era de se esperar, ele não apenas pegou todas as peras como também precisei vigiá-lo, temendo que subisse na pereira e pegasse mais algumas para encher completamente a cesta."

Conheci um homem que tinha que recusar muitos convites para falar, convites feitos por amigos, convites vindos de pessoas a quem devia obrigações; e o fazia com tal habilidade que o pedinte, no final, ficava satisfeito com a sua recusa. Como o fazia? Não apenas falando sobre o fato de estar ocupado demais e mais isto e aquilo. Não; depois de expressar sua apreciação pelo convite e o seu pesar por não poder aceitá-lo, sugeria um orador substituto. Em outras palavras, não dava tempo a que a outra pessoa se sentisse descontente com a recusa. Imediatamente a fazia ficar pensando em vários oradores que podia conseguir.

Gunter Schmidt, que participou de nosso curso na Alemanha Ocidental, falou-nos sobre uma funcionária do supermercado que dirigia. Era tão negligente, que chegava a inverter as etiquetas de preços nas prateleiras onde os produtos estavam expostos. Os fregueses ficavam confusos e freqüentemente se queixavam.

Avisos, repreensões, discussões, nada disso fazia com que ela se corrigisse. Finalmente, o Sr. Schmidt chamou-a ao escritório e comunicou que -a partir daquele momento ela passaria a ser a supervisora do departamento que remarcava os preços e que, portanto, seria a responsável pelo bom andamento daquele serviço. Sua atitude mudou completamente com essa nova responsabilidade, cumprindo suas funções de maneira mais do que satisfatória.

Criancice? Talvez. Mas foi isso que disseram de Napoleão quando criou a Legião de Honra e distribuiu 15.000 cruzes aos seus soldados, promoveu dezoito dos seus generais a "marechais de França" e chamou suas tropas de o "Grande Exército". Napoleão foi criticado por estar dando "brinquedos" aos seus veteranos, ao que replicou: "Os homens são dirigidos por brinquedos".

A técnica de atribuir títulos e autoridade surtiu efeito para Napoleão e surtirá também para você. Por exemplo: uma amiga minha, Sra. Ernest Gent, de Scarsdale, Nova York, estava tendo um problema com algumas crianças que corriam pelo seu jardim e destruíam-lhe algumas plantas. Chamou-lhes a atenção. Pediu com bons modos para que não brincassem mais ali. Nada dava resultado. Decidiu então dar ao líder deles, o mais levado de todos, um título e um senso de autoridade. Fez dele seu "detetive" e colocou-o para guardar o jardim e expulsar dele qualquer invasor. Isso resolveu seu problema. O "detetive" acendeu uma fogueira no quintal, aqueceu -uma barra de ferro no fogo e ameaçou todos os meninos que ousassem pisar no jardim, dizendo-lhes que os deixaria marcados como um animal.

O líder eficiente deve manter em mente o seguinte roteiro, **caso tenha a intenção** de modificar atitudes ou comportamentos:

1. Seja sincero. Não prometa nada que não possa cumprir. Esqueça-se dos benefícios a seu próprio favor e concentre-se nos benefícios dos demais.

2. Saiba exatamente o que deseja que a outra vessoa faça.

3. Seja simpático. Pergunte a si mesmo o que a outra pessoa realmente deseja.

4. Reflita sobre os benefícioaque a outra pessoa receberá fazendo o que você sugere.

5. Faça com que esses benefícios venham ao encontro dos desejos da outra pessoa.

6. Quando der sua ordem, formule-a de modo que a outra pessoa a entenda como benéfica para ela. Podemos dar uma ordem lacônica como esta: "John, alguns clientes virão amanhã e será conveniente que o depósito das mercadorias esteja limpo. Limpe-o, empilhe as mercadorias nas estantes e passe um pano no balcão". Mas podemos expressar a mesma idéia mostrando a John os benefícios de realizar a tarefa com rapidez: "John, nós temos um serviço que precisa ser feito imediatamente. *Se o fizermos agora, mais tarde não vamos nos preocupar com ele.* Amanhã vou trazer uns clientes para mostrar as vantagens que temos a oferecer. Penso em lhes mostrar o depósito, mas ele está em desordem. Se você puder limpá-lo, empilhar direitinho as mercadorias nas estantes e lustrar o balcão. mostraríamos a eles que somos eficientes e *você terá contribuído para dar uma boa imagem da firma."*

John ficará feliz fazendo o que você sugere? Talvez não muito feliz, mas mais feliz do que se você não lhe tivesse mostrado seus benefícios. Supondo que você saiba que John se sentirá orgulhoso do estado impecável do depósito e tem interesse em contribuir para melhorar a imagem da firma, muito provavelmente ele cooperará com o trabalho. Um fator importante terá sido mencionar que o serviço precisaria ser feito de qualquer forma, mas que, fazendo-o naquele momento, não seria preciso preocupar-se com ele mais tarde.

É ingenuidade acreditar que as pessoas reagirão sempre t voravelmente a tais abordagens, mas a experiência mostra que com esses princípios é possível mudar mais atitudes - e se você

aumentar a sua probabilidade de sucesso em apenas dez por cento, você se tornará dez por cento mais eficiente como um líder - e esse será o seu benefício.

Há mais chances das pessoas fazerem o que você quer quando emprega o .. .

PRINCIPIO 9

Faça a outra pessoa sentir-se satisfeita fazendo o que você sugere.

RESUMO

Seja um líder

0 trabalho de um líder geralmente inclui a modificação das atitudes e do comportamento das pessoas. Eis algumas sugestõess para conseguir isso:

Princípio 1: Comece com um elogio e uma apreciação sincera.

Princípio 2: Chame indiretamente a atenção sobre os erros alheios.

Princípio 3: Fale de seus próprios erros antes de criticar os das outras pessoas.

Princípio 4: Faça perguntas em vez de dar ordens.

Princípio 5: Não envergonhe as outras pessoas.

Princípio 6: Elogie o menor progresso e também cada novo progresso. Seja "caloroso na sua aprovação e generoso no seu elogio".

Princípio 7: Atribua a outra pessoa uma boa reputação para que ela se interesse em mantê-la.

Princípio 8: Incentive a outra pessoa. Faça que os erros pareçam fácil de corrigir.

Princípio 9: Faça a outra pessoa sentir-se satisfeita fazendo o que você sugere.